

**PENGARUH SARANA KERJA, KEPUASAN KERJA DAN GAYA KEMPIMPINAN
TERHADAP KINERJA TENAGA PENGAJAR (STUDI PADA SMA HANGTUAH 5
SIDOARJO)**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bhayangkara Surabaya
Untuk Menyusun Skripsi S-1
Program Studi Ekonomi
Manajemen Sumber Daya Manusia**



DISUSUN OLEH :

HENDRA PURNAMA JAYA

12021085/FEB/MA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA**

2019

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI i

DAFTAR TABEL v

DAFTAR GAMBAR vi

DAFTAR LAMPIRAN vii

ABSTRAK viii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 12

1.3 Tujuan Penelitian 13

1.4 Manfaat Penelitian 14

1.4.1 Manfaat Teoritis 14

1.4.2 Manfaat Praktis 14

1.5 Sistematika Skripsi 14

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu 17

2.2 Landasan Teori 22

2.2.1 Pengertian MSDM 22

2.2.2 Pengertian Organisasi 23

2.2.2.1 Perilaku Organisasi 24

2.2.3 Sumber Daya Manusia 25

2.2.3.1 Pengertian Sumber Daya Manusia 25

2.2.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	27
2.2.4 Sarana Kerja	30
2.2.4.1 Pengertian Sarana Kerja.....	30
2.2.4.2 Fungsi Pemberian Sarana	33
2.2.4.3 Prinsip-Prinsip Sarana	34
2.2.4.4 Indikator Sarana	36
2.2.5 Kepuasan Kerja	36
2.2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja	36
2.2.5.2 Jenis-Jenis Teori Kepuasan Kerja	39
2.2.5.3 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja	42
2.2.5.4 Indikator-Indikator Kepuasan Kerja	47
2.2.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja	47
2.2.6 Gaya Kepemimpinan	49
2.2.6.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan	49
2.2.6.2 Indikator Gaya Kepemimpinan	52
2.2.7 Kinerja	58
2.2.7.1 Pengertian Kinerja	58
2.2.7.2 Unsur-Unsur Penilaian Kerja	59
2.2.7.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	62
2.2.7.4 Tujuan-Tujuan Kinerja Karyawan	65
2.2.7.5 Indikator Kinerja	65
2.2.8 Hubungan Antar variabel	66
2.2.8.1 Hubungan Sarana Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pengajar	66
2.2.8.2 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pengajar ...	67
2.2.8.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Tenaga Pengajar.	67
2.4 Hipotesis	69

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Kerangka Proses Berpikir	70
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	71
3.2.1 Definisi Pengukuran Variabel	73
3.2.2 Desain Instrumen Penelitian	74

3.3 Teknik Penentuan Populasi, Besar Sampel & Teknik Pengambilan Sampel	76
3.3.1 Defini Populasi	76
3.3.2 Besar Sampel	76
3.3.2 Teknik Pengambilan Sampel	77
3.4 Lokasi dan Waktu Penelitian	77
3.5 Teknik Pengumpulan Data	77
3.5.1 Jenis Data	77
3.5.2 Pengumpulan Data	78
3.6 Pengujian Data	79
3.6.1 Validitas	79
3.6.2 Uji Reliabilitas	80
3.7 Teknik Analisi Data dan Hipotesis	80
3.7.1 Metode Analisis	80
3.7.2 Uji Hipotesis	81
3.7.2.1 Koefisien Korelasi (R)	81
3.7.2.2 Koefisien Determinasi (R^2)	82
3.7.2.3 Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F)	82
3.7.2.4 Uji Parsial (Uji T)	82
3.7.2.5 Penentuan Pengaruh Dominan	83
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	84
4.1.1 Sejarah	84
4.1.2 Letak Geografis	84
4.1.3 Visi.....	84
4.1.4 Misi	85
4.1.5 Struktur Organisasi	86
4.2 Data dan Deskripsi Hasil Penelitian.....	87
4.2.1 Karakteristik Responden.....	88
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian	90

4.2.2.1	Deskripsi Tanggapan Tenaga Pengajar Tentang Sarana Kerja (X ₁)	92
4.2.2.2	Deskripsi Tanggapan Tenaga Pengajar Tentang Kepuasan Kerja(X ₂)	93
4.2.2.3	Deskripsi Tanggapan Tenaga Pengajar Tentang Gaya Kepemimpinan(X ₃)	94
4.2.2.4	Deskripsi Tanggapan Tenaga Pengajar Tentang Kinerja Tenaga Pengajar(Y)	95
4.3	Analisis Hasil Penelitian dan Pengujian Hipotesis.....	96
4.3.1	Uji Validitas.....	96
4.3.2	Reliabilitas	98
4.3.3	Uji Normalitas Data	99
4.3.4	Analisis Regresi Linear Berganda	102
4.3.5	Hasil Pengujian Secara Simultan (Uji F).....	103
4.3.6	Hasil Pengujian Secara Parsial (Uji t)	104
4.3.7	Penentuan Variabel Dominan	105
4.4	Pembahasan	106
4.4.1	Pengaruh Sarana Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pengajar.....	106
4.4.2	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pengajar	107
4.4.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Tenaga Pengajar.....	109
BAB V SIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Simpulan.....	110
5.2	Saran.....	111
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.3 Kerangka Konseptual	68
Gambar 3.1 Kerangka Proses Berfikir	70
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	87
Gambar 4.2 Uji Normalitas Data	99
Gambar 4.3 Uji Heteroskedastisitas.....	101

DAFTAR TABEL

TABEL 2.1 Penelitian Terdahulu	21
TABEL 3.1 Tabel Likert	74
TABEL 3.2 Desain Instrumen Penelitian	75
TABEL 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	88
TABEL 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	89
TABEL 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	89
TABEL 4.4 Tabel Interval Kelas	91
TABEL 4.5 Tanggapan Tenaga Pengajar Terhadap Sarana (X_1)	92
TABEL 4.6 Tanggapan Tenaga Pengajar Terhadap Kepuasan Kerja (X_2)	93
TABEL 4.7 Tanggapan Tenaga Pengajar Terhadap Gaya Kepemimpinan (X_3)	94
TABEL 4.8 Tanggapan Tenaga Pengajar Kinerja Pengajar (Y)	95
TABEL 4.9 Hasil Pengujian Validitas.....	97
TABEL 4.10 Hasil Uji Realibiitas	98
TABEL 4.11 Hasil Pengujian Multikorelasi.....	100
TABEL 4.12 Hasil Pengujian Autokorelasi.....	100
TABEL 4.13 Analisis Regresi Linear Berganda.....	102
TABEL 4.14 ANOVA	104
TABEL 4.15 Pengujian Secara Parsial (Uji t)	105
TABEL 4.16 Variabel Dominan	106

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	Hasil Uji Validitas
LAMPIRAN 2	Hasil Uji Reliabilitas
LAMPIRAN 3	Hasil Normalitas Data
LAMPIRAN 4	Hasil Uji Multikorelasi
LAMPIRAN 5	Hasil Uji Autokorelasi
LAMPIRAN 6	Hasil Uji Heteroskedastisitas
LAMPIRAN 7	Hasil Regresi Linear Berganda
LAMPIRAN 8	Hasil Uji F dan Uji t
LAMPIRAN 9	Hasil Variabel Dominan

THE EFFECT OF WORK MEANS, WORK SATISFACTION AND LEADERSHIP STYLE ON TEACHERS (STUDY IN HANG TUAH 5 SIDOARJO HIGH SCHOOL)

Name: Hendra Purnama Jaya

Faculty of Economics and Business, Management Study Program

gonyonk@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the influence of work facilities, job satisfaction, and leadership style on teaching staff at Hang Tuah 5 High School Sidoarjo. The variables in this study are work facilities, job satisfaction, and leadership style while for the dependent variable is the instructional staff.

The research method used is quantitative with techniques using premier and secondary data in the form of questionnaires. This type of research is survey research that is research that takes samples from the population, by using field research and distributing questionnaires as a basic data collection tool, then the data obtained are discussed and described systematically to obtain conclusions. In this study the number of samples was 70 respondents who were teaching staff at Hang Tuah 5 High School Sidoarjo.

Based on the data collected and a series of analyzes, conclusions can be taken as follows: the test uses the F test. If the calculated F value is greater than Ftable ($2294,304 \geq 3,14$). from this comparison a decision of H_0 is rejected at the level of $\alpha = 0.05$. so it can be concluded that there are simultaneous effects of variables X_1 , X_2 , X_3 , Against variable Y. The test uses the t test of the influence of independent variables consisting of Work Facilities (X_1), Job Satisfaction (X_2), Leadership Style (X_3) individually (partial) towards the dependent variable of teaching staff performance at Hang Tuah 5 High School Sidoarjo (Y), the t test is used. The dominant variable X_3 Leadership Style is the variable that has the largest beta coefficient, meaning that the Y variable is more influenced by the variable Work Facilities (X_1) than the variable (X_2) Job Satisfaction, and (X_3) Leadership Style. The coefficient that is owned by the variable (X_3) is positive, this is that the better the appropriate Leadership Style, the more it will improve Teacher Performance (Y)

Keywords: *Work Facilities, Job Satisfaction, Leadership Style, Teacher Performance.*

PENGARUH SARANA KERJA, KEPUASAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP TENAGA PENGAJAR (STUDI PADA SMA HANG TUAH 5 SIDOARJO)

OLEH : Hendra Purnama Jaya

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen

gonyonk@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh sarana kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap tenaga pengajar di SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo. Variabel pada penelitian ini adalah sarana kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan sedangkan untuk variabel dependen adalah tenaga pengajar.

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik menggunakan data primer dan sekunder berupa kuesioner. Jenis penelitian ini adalah penelitian survey yaitu penelitian yang mengambil sampel dari populasi, dengan menggunakan riset lapangan dan menyebarkan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok, kemudian data yang diperoleh dibahas dan diuraikan secara sistematis sehingga diperoleh kesimpulan. Pada penelitian ini jumlah sampel sebanyak 70 responden yang merupakan tenaga pengajar pada SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo.

Berdasarkan pada data yang dikumpulkan dan serangkaian analisis, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut : pengujian menggunakan uji F. Jika nilai F hasil perhitungan lebih besar daripada F_{tabel} ($2294,304 \geq 3,14$). dari perbandingan ini dapat diambil keputusan H_0 ditolak pada taraf $\alpha = 0,05$. sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh simultan dari variabel X_1 , X_2 , X_3 , Terhadap variabel Y . Pengujian menggunakan uji t pengaruh variabel bebas yang terdiri atas Sarana Kerja (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), Gaya Kepemimpinan (X_3) secara individu (parsial) terhadap variabel terikat kinerja tenaga pengajarpada SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo (Y) maka digunakan uji t. Variabel dominan X_3 Gaya Kepemimpinan adalah variabel yang memiliki koefisien beta yang paling besar, artinya, variabel Y lebih banyak dipengaruhi oleh variabel variabel Sarana Kerja (X_1) daripada variabel (X_2) Kepuasan Kerja, dan (X_3) Gaya Kepemimpinan. Koefisien yang dimiliki oleh variabel (X_3) bertanda positif, hal ini bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan yang tepat, maka semakin meningkatkan Kinerja Tenaga Pengajar (Y).

Kata kunci : Sarana Kerja, Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Tenaga Pengajar.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi saat ini lapangan kerja merupakan suatu hal yang sangat di butuhkan oleh semua kalangan masyarakat guna menafkahi keluarga mereka. seiring dengan perkembangan jumlah masyarakat yang sangat tinggi lapangan pekerjaan sudah menjadi kebutuhan yang sangat penting. Oleh karena itu untuk memenangkan persaingan, setiap masyarakat dituntut harus bisa menerima perkembangan dan perubahan - perubahan yang terjadi pada lingkungan sekitar mereka, harus bisa meningkatkan kemampuan dan kualitas dirinya dan selalu berinovasi dengan menciptakan ide – ide yang kreatif bagi perusahaan produk dan jasa yang mereka tawarkan sehingga dapat menarik minat bagi konsumen. Sehingga apa yang diinginkan oleh konsumen bisa terpenuhi dengan baik dan perusahaan dapat bertahan dalam memenangkan persaingan di pasar global. Pada awal tahun 2016 MEA (masyarakat ekonomi Asian) sudah mulai diberlakukan,. Bentuk kerjasama antara anggota Negara Negara ASEAN yang terdiri dari Brunei darusalam, Filipina, Indonesia, Kamboja,

Laos, Malaysia, Myanmar, Singapore, Thailand, dan Vietnam. Hal ini sangat berdampak besar bagi perkembangan bisnis di seluruh dunia, tujuannya adalah untuk membangun perekonomian dikawasan Asia dengan kata lain pekerja bebas masuk kesuatu Negara lain hanya untuk tujuan berkerja dan mengembangkan bisnisnya. Menyadari hal tersebut pemerintah sangat serius dalam membuka lapangan pekerjaan dan mulai membenahi dalam masalah pengembang sumber daya manusia khususnya disektor pendidikan dan infrastuktur sebab pendidikan sangat berpengaruh bagi perkembangan generasi yang berkualitas untuk menyesuaikan diri dan mampu bersaing dengan Negara lain.

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran penting sebagai potensi seluruh aktivitas perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi atau organisasi ini dipengaruhi oleh kinerja pegawai (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sumber daya manusia mempunyai posisi yang sangat strategis dalam organisasi, yang berarti unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Semakin baik kualitas sumber daya

manusia dalam suatu perusahaan maka semakin tinggi pula daya saing perusahaan tersebut terhadap perusahaan lain. Sistem pengelolaan sumber daya manusia sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan atau keberlangsungan dalam suatu perusahaan. Organisasi harus bertindak antisipatif salah satunya dengan cara beradaptasi terhadap perubahan-perubahan tersebut dan melakukan efisiensi serta efektivitas operasional kerja sehingga hasil kerja dapat sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Untuk mendapatkan hasil yang baik, salah satunya harus didukung oleh sumberdaya manusia berkualitas dan memiliki keunggulan kompetitif, yaitu *multiskilling knowledge* yang menjadi kekuatan bagi organisasi untuk menghadapi tantangan usaha (Kasmiruddin, 2014). Setiap perusahaan harus bisa menjaga, memelihara dan meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia yang dimiliki. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kualitas kinerja adalah dengan memberikan perhatian berupa motivasi kerja kepada karyawannya. Selain itu, hal terpenting yang harus dilakukan oleh perusahaan, adalah bagaimana karyawan dapat menikmati pekerjaannya sehingga karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya tanpa ada tekanan. Apabila dilihat lebih

mendalam, ada beberapa hal penting dari manajemen sumber daya manusia yang perlu diperhatikan dengan baik oleh perusahaan yaitu motivasi, kompensasi, lingkungan dan penempatan kerja. Tanpa hal-hal tersebut, perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kualitas kinerja adalah dengan memberikan perhatian berupa motivasi kerja kepada karyawannya. Selain itu, hal terpenting yang harus dilakukan oleh perusahaan, adalah bagaimana karyawan dapat menikmati pekerjaannya sehingga karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya tanpa ada tekanan (Larasati Sindi, 2014).

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari Manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas MSDM adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Di dalam organisasi, manusia merupakan salah satu unsur yang terpenting didalam suatu organisasi. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi.

Oleh karena itu hendaknya organisasi memberikan arahan yang positif demi tercapainya tujuan organisasi.

SMA HANGTUAH 5 SIDOARJO merupakan salah satu sekolah swasta favorit yang berada di kecamatan Candi Kabupaten Sidoarjo. SMA HANGTUAH 5 ini berada di bawah naungan Yayasan Angkatan Laut yang memiliki beberapa tingkatan pendidikan mulai dari TK, SD, SMP dan SMA. Yayasan Angkatan Laut ini selalu meningkatkan kualitas pendidikan dengan baik sehingga dapat menciptakan murid-murid yang berprestasi.

Sarana merupakan segala sesuatu yang dapat di pakai sebagai alat dalam mencapai makna dan tujuan organisasi (Nanik Darsini 2014). Dengan pemberian sarana yang layak yang memadai diimbangi dengan kesesuaian terhadap lingkungan serta resiko kerja maupun tugas pekerjaan karyawan akan termotivasi dan melakukan segala sesuatu untuk bekerja lebih baik mencapai sebuah tujuan perusahaan. karena kebutuhan dasar karyawan dianggap telah terpenuhi. Oleh karena itu, dengan adanya sarana yang terpenuhi terhadap karyawan yang diberikan dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dapat dikatakan sarana memiliki sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sarana yang di berikan untuk pegawai atau guru dan staf lainnya pada SMA HANGTUAH 5 SIDOARJO ini dirasa kurang memadai,

karena sarana yang di berikan pada semua karyawan masih di rasa kurang bahkan jauh dari kata berstandar setara pendidikan lain. Jadi pemberian sarana yang diberikan dirasa masih kurang bagi tenaga pengajar, maka hal itu dapat memicu turunnya tingkat kinerja tenaga pengajar dan semangat kerja untuk mencapai tujuan. Dalam mencapai keberhasilan setiap perusahaan atau organisasi perlu adanya indikator yang menjadi tolak ukur kemampuan perusahaan dalam memberikan sarana, yaitu meliputi : peralatan kerja, insentif, tata ruang kantor, prabotan serta fasilitas kantor dll.

Sarana kerja merupakan komponen penting bagi organisasi dan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dan sebaliknya jika karyawan belum bisa meningkatkan efisiensi kinerja maka sarana pun tidak ada peningkatan. Sarana merupakan istilah yang berkaitan dengan alat atau fasilitas yang digunakan untuk mecapai tujuan melalui kinerja karyawan dalam organisasi.

Selain sarana, faktor lain yang perlu diperhatikan perusahaan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para

karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Sebaliknya, apabila hasil yang didapat oleh individu lebih rendah daripada yang diharapkan, maka akan menyebabkan diri individu merasa tidak puas. Ketidakpuasan para karyawan ini dapat menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan dan dapat merugikan perusahaan yang bersangkutan. Misalnya: adanya kemungkinan karyawan untuk melakukan aksi mogok kerja, kemangkiran karyawan yang meningkat, turunnya kinerja karyawan, dan lain-lain.

Yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja perusahaan itu sendiri. Maka dalam hal ini, para pimpinan perusahaan sebaiknya mengerti tentang apa yang dibutuhkan oleh para karyawannya dan mengetahui

keinginan-keinginan apa saja yang bisa membuat hati para karyawannya merasa puas sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya, misalnya dengan memberikan fasilitas kepada karyawan agar target atau tujuan kerjanya tercapai dengan baik. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang maupun puas atau tidak puas pada pekerjaannya..

Kepuasan kerja sangat penting bagi kinerja karyawan karena akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik. Prestasi kerja yang baik akan menimbulkan imbalan ekonomi dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan tersebut dikira sangat pantas dan adil maka timbul kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan sesuai dengan tingkat prestasi maka cenderung timbul ketidak pastian.

Menurut Robbins (2012:99) berpendapat bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan negatif tentang pekerjaannya sehinggann dapat dikatakan bahwa karyawan memiliki rasa kepuasan cenderung akan berkinerja lebih baik.

Pendapat tersebut dapat dipahami bahwa karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang keterampilannya.

Gaya Kepemimpinan di lingkungan kerja baik skala kecil maupun besar membutuhkan seorang pemimpin sebagai nahkoda untuk menentukan arah dalam mencapai tujuan yaitu kesuksesan. Masing-masing memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Sukses tidaknya sebuah bisnis sangat bergantung pada faktor tersebut. Indikatornya cukup mudah dilihat yaitu dari perkembangan yang dicapai. Jika mengalami penurunan, maka ada yang salah dengan atasan tersebut. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lumayan besar, bisa membuat kinerjanya semakin bersemangat atau sebaliknya malah mengendur

Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi. Herujito (2005:7) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah (leadership styles) merupakan cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktekkan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan suatu bakat, sehingga dapat dipelajari dan

dipraktekkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkatan kemampuan yang berbeda beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing – masing karyawan. Menurut rukmini (2016:51), kinerja adalah sebuah aksi bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen bukan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan suatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh.

Seperti halnya yang terjadi pada SMA HANGTUAH 5 SIDOARJO dimana sampai saat ini memiliki sekitar kurang lebih 70 tenaga kerja dengan berbagai karakter dan latar belakang yang berbeda dan keluar masuknya karyawan serta kemungkinan adanya karyawan senior yang mengabdikan pada sekolah tersebut dalam waktu yang cukup lama, sehingga

perlu mendapat perhatian masalah pemberian sarana, kepuasan kerja dan lingkungan kerja yang merupakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai SMA ini.

Permasalahan yang terjadi di SMA HANGTUAH 5 SIDOARJO adalah terjadinya perangkapan tugas yang dilakukan oleh tenaga pengajar atau guru yaitu selain mengajar yang bersangkutan juga melakukan tugas lain seperti sebagai BK (Bimbingan Konseling) dan juga ada yang di bagian perpustakaan. Hal ini disebabkan karena minimnya tenaga non edukatif (karyawan). Selain dari pada itu kedisiplinan tenaga pengajar masih belum maksimal hal ini bisa dilihat dari daftar kehadiran. Permasalahan tersebut diatas akan berdampak pada kinerja organisasi dalam hal ini tenaga pengajar.

Masalah tantang sarana, kepuasan kerja dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja tenaga pengajar menjadi masalah yang dihadapi semua organisasi atau perusahaan. Termasuk SMA HANGTUAH 5 Sidoarjo. Seperti yang diketahui bahwa SMA tersebut salah satu sekolah swasta yang memiliki banyak murid berprestasi di bidang akademik akademik yang dikenal oleh kalangan luas.

Alasan memilih variabel ini adalah karena secara teoritis sarana, kepuasan kerja dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja tenaga pengajar. Atas dasar latar belakang permasalahan tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH SARANA KERJA, KEPUASAN KERJA DAN GAYA KEMPIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI SMA HANGTUAH 5 SIDOARJO**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang dan judul studi, maka masalah yang penulis ajukan adalah sebagai berikut:

1. Apakah sarana kerja, kepuasan kerja dan lingkungan kerja secara simultan dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja tenaga pengajar SMA HANGTUAH 5 Sidoarjo?
2. Apakah sarana kerja, kepuasan kerja dan lingkungan kerja secara parsial dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja tenaga pengajar SMA HANGTUAH 5 Sidoarjo?

3. Manakah yang berpengaruh dominan antara variabel sarana kerja, kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga pengajar SMA HANGTUAH 5 Sidoarjo?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisa apakah pengaruh variabel sarana, kepuasan kerja dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja tenaga pengajar SMA HANGTUAH 5 Sidoarjo
2. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh variabel sarana, kepuasan kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja tenaga pengajar SMA HANGTUAH 5 Sidoarjo .
3. Untuk menguji dan menganalisa manakah yang lebih berpengaruh diantara variabel-variabel sarana, kepuasan kerja dan lingkungan kerja yang lebih dominan terhadap kinerja tenaga pengajar SMA HANGTUAH 5 Sidoarjo

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Sebagai penguat teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan
2. Sebagai referensi peneliti berikutnya dalam penelitian yang sama

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Dapat digunakan sebagai masukan bagi pihak manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan
2. Sebagai informasi bagi pihak yang berkepentingan dengan aspek gaya kepemimpinan sebagai acuannya

1.5 Sistematika Skripsi

Sistematika pembahasan yang digunakan pada penulisan proposal ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari hal-hal yang menjadi alasan yang melatar belakangi munculnya judul penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian serta sistematika skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Merupakan penggambaran mengenai teori-teori yang menyangkut penelitian sehingga dapat dijadikan acuan dalam penelitian terdahulu, landasan teori, kerangka konseptual, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Merupakan metode penelitian yang digunakan dalam penulisan yang terdiri dari kerangka proses berpikir, definisi operasional dan pengukuran variabel, teknik penentuan populasi, besar sampel, dan teknik pengambilan sampel, lokasi dan waktu penelitian, teknik pengumpulan data, pengujian data dan teknik analisis data dan ujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan tentang deskripsi obyek penelitian, data, deskripsi hasil penelitian dan pembahasan.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan hasil yang diperoleh dari pembahasan yang telah dilakukan selama penelitian dan memberikan saran guna untuk memberikan masukan yang bermanfaat

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Azmi Nur (2018), Meneliti tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.PERTAMINA (PERSERO) *REFINERY UNIT IV CILACAP*. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa : gaya kepemimpinan dan fasilitas kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT.Pertamina (persero) RU IV Cilacap. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $F_{hitung} 5,513 > F_{tabel} 3,10$ dan signifikansinya $0,005 < 0,05$. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.Pertamina RU IV Cilacap. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} 2,232 > t_{tabel} 1,986$ dan signifikansinya $0,012 < 0,05$. Hasil *R square* adalah 0,108. Hal ini menunjukkan 10,8% gaya kepemimpinan dan fasilitas kerja mempengaruhi variable kinerja karyawan pada PT.Pertamina (persero) *Refinery Unit IV Cilacap*.

2. Wika (2014) dengan penelitian berjudul “Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Jasa Katering Di Daerah Istimewa Yogyakarta”. Hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut : Pada Perusahaan Jasa Katering Di Daerah Istimewa Yogyakarta, hasil Uji t menunjukkan bahwa besarnya t_{hitung} kompensasi (2,585), kepuasan kerja (2,419), motivasi (2,492), dan gaya kepemimpinan (11,017) yang seluruhnya menunjukkan lebih besar dari t_{tabel} (2,012), sehingga kompensasi, kepuasan kerja, motivasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; Hasil Uji F menunjukkan bahwa F_{hitung} (115,105) > F_{tabel} (2,80), sehingga variabel kompensasi, kepuasan kerja, motivasi dan gaya kepemimpinan, secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Nilai t_{hitung} variabel gaya kepemimpinan adalah paling besar dibandingkan dengan variabel independen lainnya, sehingga variabel ini merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

3. Untung Widodo (2015) dengan penelitian berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bawahan

(Studi Emperis pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang)”. Hasil penelitian sebagai berikut: Kinerja bawahan juga dipengaruhi oleh perilaku pimpinan sebagai seorang atasan. Gaya kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap bawahan, perilaku dan kinerja bawahan. Efektivitas seorang pimpinan akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya. Sedangkan kepuasan kerja dengan kinerja bawahan menunjukkan adanya hubungan yang rendah antara kepuasan kerja dengan kinerja, menunjukkan bahwa pada level organisasi, kepuasan kerja mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas dibandingkan dengan bawahan yang kepuasannya kecil. Secara parsial dapat diketahui bahwa dari analisa dengan menggunakan progam SPSS versi 10.0 for windows disimpulkan bahwa variable gaya kepeimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bawahan hal ini ditunjukan dengan nilai signifikasi t lebih kecil dari level of signifikan yaitu $0,002 < 0,05$. Sedangkan untuk variable kepuasan kerja menunjukan bahwa ada pengaruh yang signifikan antar kepuasan kerja terhadap kinerja bawahan yang ditunjukan dengan nilai signifikan lebih kecil dari level of signifikan yaitu $0,001 < 0,05$.

Sedangkan secara simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X1) dan kepuasan kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja bawahan (Y), hal ini ditunjukkan nilai F hitung > F table yaitu $16,039 > 3,13$ dan nilai signifikan yang diperoleh < level of signifikan yaitu $0,000 < 0,05$. Untuk analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai adjusted R² adalah sebesar 0,292 atau sebesar 29,2%. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan (X1) , dan kepuasan kerja (X2) secara bersama-sama terhadap kinerja bawahan (Y) adalah sebesar 29,2% sedangkan sisanya sebesar 70,8% dipengaruhi oleh variable yang lain yang tidak termasuk dalam penelitian di atas antara lain adalah budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi kerja dan lain sebagainya.

Tabel 2.1
Persamaan dan perbedaan Terdahulu dan penelitian sekarang

No .	Pembanding	Azmi Nur (2018)	Wika (2014)	Untung Widodo (2015)	Hendra Purnama J (2019)
---------	------------	--------------------	----------------	-------------------------	-------------------------------

1	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.PERTAMINA (PERSERO) <i>REFINERY UNIT IV CILACAP</i>	Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Jasa Katering Di Daerah Istimewa Yogyakarta	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang)	Pengaruh Sarana Kerja, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar SMA HANG TUAH 5 SIDOARJO
2	Persamaan	Sarana Kerja (X_1) Gaya Kepemimpinan (X_3)	Kepuasan Kerja (X_2) Gaya Kepemimpinan (X_3) Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan Kerja (X_2) Gaya Kepemimpinan (X_3)	Sarana (X_1) Kepuasan Kerja (X_2) Gaya Kepemimpinan (X_3) Kinerja Karyawan (Y)
3	Perbedaan	Fasilitas (X_2)	Kompensasi (X_1) Motivasi Kerja (X_3)	Kinerja Bawahan (Y)	Kompensasi Motivasi Kerja Kinerja Bawahan
4	Objek Penelitian	Objek penelitian PT.PERTAMINA (PERSERO) <i>REFINERY UNIT IV CILACAP</i>	Objek penelitian Perusahaan Jasa Katering Di Daerah Istimewa Yogyakarta	Objek penelitian Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang	Objek penelitian SMA HANG TUAH 5 SIDOARJO

Sumber: Peneliti (2019)

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian MSDM

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia - bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya

2.2.2 Pengertian Organisasi

Dikatakan organisasi jika suatu kelompok orang yang bekerja sama untuk tujuan bersama dan dilakukan oleh dua orang atau lebih dan bukan satu orang. Karena jika kegiatan berasal dari kata organon dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Untuk memahami organisasi secara baik, maka perlu kiranya kita berangkat dari beberapa definisi yang ada untuk mewakili pemahaman setiap orang diantaranya:

Menurut Prof. Dr. Sodang P. Siagian (2015) adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang saling bekerjasama serta terikat secara formal dalam rangka melakukan pencapaian tujuan yang sudah ditentukan dalam ikatan yang ada pada seseorang atau beberapa orang yang dikenal sebagai atasan dan seorang atau kelompok orang yang dikenal sebagai bawahan.

Tujuan Organisasi

Setiap manusia memiliki kepentingan dan tujuan yang berbeda-beda, hal tersebut menjadi sebab adanya tujuan dalam organisasi, dengan menyatukan kepentingan dan tujuan yang berbeda-beda untuk menjadi kepentingan dan tujuan yang sama. Tujuan organisasi baik dalam perekrutan anggota, dan

pencapaian apa yang ingin dilakukan dalam berjalannya organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mengatasi terbatasnya kemampuan, kemandirian dan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai suatu tujuan.
2. Untuk mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien karena dilakukan bersama-sama.
3. Tempat untuk mengelola lingkungan bersama-sama.

2.2.2.1 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah suatu study yang mempelajari tingkah laku manusia dimulai dari tingkah laku secara individu, kelompok dan tingkah laku saat berorganisasi, serta pengaruh perilaku individu terhadap kegiatan organisasi dimana mereka melakukan atau bergabung dalam organisasi tersebut.

Perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang mengamati tentang pengaruh perilaku individu kelompok dan perilaku dalam struktur organisasi dengan maksud untuk mendapatkan pengetahuan guna memperbaiki keefektifan organisasi. Berikut ini pengertian organisasi menurut beberapa ahli, sebagai berikut:

1. Toha (2011) bahwa yang dimaksud perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu.
2. James L.Gibson (2013) menyebut bahwa perilaku organisasi adalah study tentang perilaku manusia, sikapnya dan hasil karyanya dalam lingkungan keorganisasian.

2.2.3 Sumber Daya Manusia

2.2.3.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang secara efektif dan efisien mampu mengkombinasikan sumber daya guna menerapkan strategi – strategi pengembangan organisasi. Mengelola sumber daya manusia merupakan hal penting yang harus dilakukan organisasi di bidang pemerintahan agar dapat terus menjadi lebih kompetitif menghadapi pergerakan organisasi yang semakin cepat.

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen umum, dan lebih menitikberatkan pembahasannya pada pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan optimal. Pengaturan tersebut meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia,

penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, penilaian prestasi kerja, pengarahannya motivasi, kepemimpinan, integrasi, pengelolaan konflik, dan pengawasan. Handoko (2011:3) Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik individu maupun organisasi (Handoko, 20014:4). Menurut Desseler (2015:3), Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut dengan cara memanfaatkan bakat manusia secara efektif dan efisien.

2.2.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dessler (2013:4) mengklarifikasi ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi dua fungsi pokok, yaitu :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*planning*)

Menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Untuk seorang manajer personalia perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program personalia yang akan membantu tujuan perusahaan.

b. Pengorganisaian (*Organizing*)

Mengadakan pembagian tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan pengelompokkan tenaga kerja sehingga tercapai suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. Pengarahan (*Directing*)

Setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan, maka fungsi ini adalah sebagai pelaksanaanya seperti menunjukkan dan memberitahukan kesalahan karyawan, melatih memikirkan suatu

perangsang, hadiah atau sanksi kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang mereka raih.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

1. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan mutu keahlian tertentu dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja atas prinsip penyesuaian antara kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja.

b. Pengembangan (*Development*)

Merupakan proses peningkatan kemampuan dan keterampilan, baik kemampuan manajerial maupun teknis operasional, sebab penarikan,

seleksi dan penempatan karyawan dijalankan dengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaannya di tempat yang baru dngan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi ini diartikan dengan pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawan atas prestasi yang telah diberikan.

d. Integrasi (*Integration*)

Yaitu usaha mempengaruhi para karyawan sedemikian rupa sehingga segala tindakan – tindakan mereka diarahkan pada tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerjaan, dan rekan kerja.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*) fungsi ini mempersalahkan bagaimana

memelihara para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua hal ini yang perlu diperhatikan oleh

perusahaan dalam pemeliharaan karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.

f. Pemutusan (*Separation*)

Merupakan kegiatan perusahaan untuk mengembalikan tenaga kerja ke dalam masyarakat setelah membaktikan tenaganya dalam perusahaan diantaranya dengan : pemensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan, dan penggantian tenaga kerja. Pemutusan hubungan kerja ini biasanya terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan. Perusahaan sudah tidak memerlukan karyawan itu lagi. Perusahaan sudah tidak puas dengan prestasi kerja atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan.

2.2.4 Sarana Kerja

2.2.4.1 Pengertian Sarana Kerja

Menurut para ahli Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud atau tujuan. Sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses (usaha, pembangunan, proyek). Untuk lebih memudahkan membedakan keduanya. Sarana lebih ditujukan untuk benda-benda yang

bergerak seperti komputer dan mesin-mesin, sedangkan prasarana lebih ditujukan untuk benda-benda yang tidak bergerak seperti gedung.

Pengertian Sarana prasarana Menurut Ketentuan Umum Permendiknas (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional) No. 24 tahun 2007.

Sarana adalah perlengkapan pembelajaran yang dapat dipindah-pindah, sedangkan prasarana adalah fasilitas dasar untuk menjalankan fungsi sekolah/madrasah. Sarana pendidikan antara lain gedung, ruang kelas, meja, kursi serta alat-alat media pembelajaran. Sedangkan yang termasuk prasarana antara lain seperti halaman, taman, lapangan, jalan menuju sekolah dan lain-lain.

Secara Umum, sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dan bahan untuk mencapai maksud dan tujuan dari suatu proses produksi. (contohnya: sabit, cangkul, dll.) Prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya produksi. (contohnya: lahan, jalan, parit, pabrik, tempat kerja, dll.) Misalnya, dalam bidang transportasi darat kita dapat menyebut mobil, motor, bis, taksi sebagai sarana transportasi karena digunakan secara langsung oleh orang. Sedangkan fasilitas pendukung seperti jalan, rambu-rambu, lampu lalu lintas dapat kita sebut sebagai prasarana

Pengertian sarana dan prasarana secara umum

Secara umum Definisi sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya yang dilakukan di dalam pelayanan publik, karena apabila kedua hal ini tidak tersedia maka semua kegiatan

yang dilakukan tidak akan dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana.

Menurut Nana Syaodih (2014, h.49) “Sarana kerja merupakan semua yang diperlukan dalam proses kerja baik bergerak maupun tidak bergerak agar tercapai tujuan berjalan lancar, teratur, efektif dan efisien”. Berdasarkan pendapat diatas, bisa dikatakan bahwa segala sarana kerja merupakan suatu fasilitas yang diperlukan bagi karyawan dalam mencapai tujuan melalui kegiatan dalam bentuk penyelidikan dan penemuan untuk mendapatkan pemahaman tentang masalah-masalah yang dipelajari.

Moenir (2016 : 119) mengemukakan bahwa sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama / pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja. Pengertian yang dikemukakan oleh Moenir, jelas memberi arah bahwa sarana dan prasarana adalah merupakan seperangkat alat yang digunakan dalam suatu proses kegiatan baik alat tersebut adalah merupakan peralatan pembantu maupun peralatan utama, yang keduanya berfungsi untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan secara etimologis (bahasa) sarana berarti alat langsung untuk mencapai suatu tujuan. Misalnya : ruang buku, perpustakaan, laboratorium dsb. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sarana adalah komponen yang secara langsung menunjang jalannya proses untuk mencapai tujuan dalam suatu kegiatan.

2.2.4.2 Fungsi Pemberian Sarana

Fungsi pemberian sarana pada tiap-tiap perusahaan berbeda, hal ini tergantung pada kepentingan perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi

dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Adapun tujuan dari manajemen kompensasi adalah sebagai berikut:

a. Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan

Sarana perlu ditetapkan sebagai alat untuk mempercepat proses pelaksanaan karena merupakan suatu cara supaya pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh suatu perusahaan..

b. Meningkatkan produktivitas

Produktivitas barang maupun jasa dapat ditingkatkan apabila sumber daya yang ada dapat digunakan semaksimal mungkin untuk mencapai hasil yang maksimal. Produktivitas dapat menjadi tolak ukur suatu perusahaan untuk menghasilkan barang atau jasa.

c. Hasil kerja lebih berkualitas.

Hasil kerja yang memuaskan dapat dinilai dengan keoptimalan suatu kinerja perusahaan. Merupakan suatu objek berwujud atau tak berwujud sebagai salah satu hasil pelaksanaan suatu proyek kerja.

d. Menimbulkan rasa nyaman

Sarana dapat memberikan rasa aman dan nyaman kepada karyawan supaya dapat meningkatkan kinerja karyawan terhadap perusahaan.

e. Meningkatkan Efisiensi kinerja

Program memberikan sarana hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien.

2.2.4.3 Prinsip – Prinsip Sarana

Untuk mendukung tercapainya tujuan administrasi sarana prasarana sekolah maka ada prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam mengelola sarana prasarana sekolah sebagai berikut:

1. Prinsip pencapaian tujuan

Administrasi sarana prasarana sekolah dikatakan berhasil apabila fasilitas sekolah selalu siap pakai.

2. Prinsip efisiensi

Pemakaian semua fasilitas sekolah hendaknya dilakukan dengan sebaik-baiknya, sehingga dapat mengurangi pemborosan. Untuk itu, perlengkapan sekolah hendaknya dilengkapi dengan petunjuk teknis penggunaan dan pemeliharaannya.

3. Pinsip administratif

Semua pengelola perlengkapan pendidikan di sekolah itu hendaknya selalu memperhatikan undang-undang, peraturan, intruksi dan pedoman yang telah diberlakukan oleh pemerintah

4. Prinsip Kejelasan Tanggung Jawab

Tugas dan tanggung jawab semua anggota organisasi terhadap pengelolaan sarana dan prasarana sekolah harus dideskripsikan dengan jelas

5. Prinsip Kekohesifan

Manajemen sarana prasarana sekolah hendaknya terealisasikan dalam bentuk proses kerja yang sangat kompak. Untuk itu, antara satu dengan lainnya dalam organisasi harus bekerja dengan baik.

2.2.4.4 Indikator Sarana

Sarana menjadi sebuah kelengkapan keperluan dalam menjalankan sebuah kegiatan atau aktivitas (Nanik Darsini 2014).

- a. Lokasi
- b. Infrastruktur

- c. Perabot
- d. Peralatan

2.2.5 Kepuasan Kerja

2.2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbin, 2013). Greenberg dan Baron (2013) mendeskripsikan kepuasan kerja positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Selain itu menurut Edy Sutrisno (2014:73) kepuasan kerja menjadi masalah cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Kepuasan kerja merupakan respon afektif

atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Locke mencatat bahwa perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai

atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Menurut Locke seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya). Kesimpulan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan tentang menyenangkan atau tidaknya suatu pekerjaan.

2.2.5.2 Jenis-Jenis Teori Kepuasan Kerja

1. Teori Selisih (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara hal yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Locke (dalam Igalens & Roussel, 1013) kepuasan kerja bergantung pada selisih antara apa yang telah didapatkannya

dengan apa yang menurut perasannya telah dicapai melalui pekerjaannya. Oleh karena itu, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Menurut teori ini seseorang adil dengan membandingkan hasil rasio inputnya dengan hasil rasio input dari seseorang atau sejumlah orang yang dibandingkan. Robbins (2013) mengemukakan bahwa orang merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas suatu situasi. Teori ini merinci bagaimana seseorang memilih orang bandingan atau banyak orang bandingan yang akan digunakan. Jika rasio hasil dibandingkan dengan input seorang bekerja adalah sama atau sebanding dengan orang bandingannya, maka suatu keadilan dianggap ada oleh pekerja. Jika para pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil maka keadaan ketidakadilan dianggap ada. Adapun komponen dari teori ini adalah :

a. Input

Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman, *skill*, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja

b. Outcome

Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil seperti upah, keuntungan tambahan, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresi diri.

c. Comparison person

Kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input outcome* yang dimilikinya.

3. Teori Dua Faktor

Teori Herzberg dalam Robbins (2011) membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfier* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfier* atau *hygiene factors*. *Hygiene factors* meliputi : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jumlah tertentu *hygiene factor* diperlukan

untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang seperti : kebutuhan keamanan dan berkelompok. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi seseorang merasa tidak puas.

Namun jika besarnya *hygiene factors* memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerja dinamakan *satisfiers*. *Satisfiers* adalah karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologisnya, mencakup pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Jumlah *satisfiers* yang tidak mencukupi akan merintangi para pekerja mendapatkan kepuasan positif yang menyertai perkembangan psikologis.

2.2.5.3 Faktor-faktor kepuasan kerja

As'ad (2014) merangkum faktor-faktor kepuasan kerja dari berbagai pendapat antara lain:

1. Faktor Psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang merupakan minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

2. Faktor Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda sejenis pekerjaannya.

3. Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi karyawan, umur, dan sebagainya.

4. Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki) yaitu sebagai berikut :

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja.

Diantaranya adalah gaji, kondisi kerja dan hubungan kerja (atasan dan rekan kerja).

1. Gaji/Upah

Menurut Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Selain untuk pemenuhan kebutuhan dasar, uang juga merupakan simbol dari pencapaian (*achievement*), keberhasilan dan pengakuan/penghargaan.

Berdasarkan teori keadilan Adams, orang yang menerima gaji yang dipersepsikan terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami ketidakpuasan. Jika gaji dipersepsikan adil berdasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu maka akan ada kepuasan kerja.

Jika dianggap gajinya terlalu rendah, pekerja akan merasa tidak puas. Tapi jika gaji dirasakan tinggi atau sesuai dengan harapan, pekerja tidak lagi tidak puas, artinya tidak ada dampak pada motivasi kerjanya. Gaji atau imbalan akan mempunyai dampak terhadap motivasi kerja seseorang jika besarnya imbalan disesuaikan dengan tinggi prestasi kerjanya.

2. Kondisi kerja yang menunjang

Bekerja dalam ruangan atau tempat kerja yang tidak menyenangkan (*uncomfortable*) akan menurunkan semangat untuk bekerja. Oleh karena itu perusahaan harus membuat kondisi kerja yang nyaman dan menyenangkan sehingga kebutuhan-kebutuhan fisik terpenuhi dan menimbulkan kepuasan kerja.

3. Hubungan Kerja

a. Hubungan dengan rekan kerja

Kepuasan kerja yang ada timbul karena karyawan dalam jumlah tertentu berada dalam satu ruangan kerja sehingga dapat berkomunikasi. Bersifat kepuasan kerja yang tidak menyebabkan peningkatan motivasi kerja. Dalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat

tinggi mereka seperti harga diri, aktualisasi diri dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

b. Hubungan dengan atasan

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama.

Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

2.2.5.4 Indikator-indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Handoko 2012:193) indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a. Menyenangi pekerjaannya
- b. Mencintai pekerjaannya

- c. Moral kerja
- d. Kedisiplinan
- e. Prestasi Kerja

2.2.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja

Wilson Bangun (2015:312) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap berbagai hal, yaitu:

1. Produktivitas

Karyawan yang tingkat kepuasan kerja tinggi, produktivitasnya akan meningkat, walaupun hasilnya tidak langsung. Ada beberapa variabel moderating yang menghubungkan antara produktivitas dengan kepuasan kerja, terutama penghargaan. Jika karyawan menerima penghargaan yang mereka anggap layak, maka mereka akan merasa puas sehingga upaya untuk mencapai kinerja semakin tinggi.

2. Keinginan untuk pindah kerja (*Turnover intention*)

Jika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, maka besar keinginan mereka untuk pindah kerja. Walaupun demikian, tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak menjamin karyawan yang bekerja di organisasi tersebut tidak ingin pindah.

3. Tingkat Kemangkiran (*absenteeism*)

Ketika tingkat kepuasan kerja tinggi maka tingkat ketidakhadiran rendah. Sebaliknya, ketika kepuasan rendah maka tingkat ketidakhadiran tinggi.

4. Faktor Lain

Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi akan mempunyai kesehatan fisik dan mental yang lebih baik, lebih cepat untuk mempelajari tugas-tugas, tidak banyak kesalahan yang dibuat, tidak banyak keluhan. Selain itu karyawan akan menunjukkan perilaku dan aktivitas yang lebih baik, misalnya membantu rekan sejawat, membantu pelanggan, dan lebih mudah bekerja sama. Konsekuensi ketidakpuasan kerja karyawan diantaranya dapat mengakibatkan menurunnya produktivitas, meningkatnya tingkat absensi dan konsekuensi yang paling akhir adalah keluarnya karyawan yang tidak puas dalam pekerjaan langsung mengundurkan diri dari organisasi tempat ia bekerja. Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

2.2.6 Gaya Kepemimpinan

2.2.6.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya dimana gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk membimbing serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Gaya kepemimpinan (leadership style) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan atau bawahan. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka akan dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Davis dan Newstrom (2012) “Gaya kepemimpinan merupakan pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin. Gaya kepemimpinan tersebut

berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa atau orientasi terhadap tugas dan orang. Meskipun gaya itu secara berbeda-beda terhadap berbagai pegawai, masing-masing gaya dibahas secara terpisah untuk menyoroti perbedaannya.”

Handoko (2012) mengemukakan tiga implikasi penting dari definisi kepemimpinan yakni :

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Pemimpin mengatur bawahan dengan memberikan pengarahan-pengarahan dan motivasi kerja sehingga para karyawan dapat bekerjasama dengan atasan untuk mewujudkan tujuan bersama. Kesediaan para karyawan dalam menerima perintah dan pengarahan dari pimpinan dipengaruhi berdasarkan seberapa besar kedekatan antara karyawan dan pemimpin dimana karyawan membantu pemimpin dalam proses pengambilan keputusan meskipun pengambilan keputusan sendiri ditentukan oleh pemimpin dan membantu proses kepemimpinan dapat berjalan sesuai dengan apa yang dikehendaki.

2. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara para pemimpin dan karyawan. Pemimpin

mempunyai wewenang untuk mengarahkan dan dalam pengambilan keputusan keputusan terletak di tangan pemimpin sehingga karyawan tidak memiliki peranan di dalam menentukan kebijakan yang ada. Para karyawan tidak dapat memberikan ide atau gagasannya dalam proses pengambilan keputusan secara langsung.

3. Kepemimpinan menyangkut pengaruh terhadap anggota kelompok. Pemimpin tidak hanya dapat memberikan perintah kepada para karyawan tetapi juga pemimpin harus dapat melaksanakan perintahnya. Seorang pemimpin sangat berpengaruh di dalam organisasi, begitu juga karyawan. Jika di dalam organisasi tidak ada salah satu dari pelaksana organisasi, maka dapat di pastikan organisasi tersebut tidak akan dapat berjalan sesuai tujuan yang di tentukan. Karyawan diberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan dengan pemimpin sebagai pengawasnya agar para karywan dapat lebih bertanggung jawab atas keputusan yang ada. Kesipulannya adalah gaya kepeम्मipinan merukan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya.

2.2.6.2 Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dan orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Dari ke tiga implikasi tersebut diatas, Handoko (2012) menyimpulkan bahwa terdapat tiga gaya kepemimpinan yang umumnya di pakai dalam organisasi yaitu : Gaya Kepemimpinan Demokratis, Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Gaya Kepemimpinan Bebas.

White dan Lippit dalam Reksohadiprodjo (2011) mengemukakan tiga (3) gaya kepemimpinan yaitu demokratis, otoriter, dan bebas. Berikut ini merupakan penjelasan dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut.

a. Gaya kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif yang artinya atasan menolak segala bentuk persaingan dan atasan dapat bekerjasama dengan karyawan dalam mengambil keputusan. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Kepemimpinan demokratis ialah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Aktif dalam menggerakkan dan memotivasi (Rivai, 2010).

Seorang pemimpin yang memiliki karakteristik gaya kepemimpinan demokratis selalu akan memotivasi para karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Dinamis dalam mengembangkan dan memajukan organisasi. Terarah pada tujuan bersama yang jelas. Pada gaya kepemimpinan ini memungkinkan setiap anggota untuk berpartisipasi secara aktif dalam pertukaran pendapat, gagasan dan pandangan untuk dapat memecahkan suatu permasalahan yang terjadi pada organisasi. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin mengutamakan hubungan antar manusia yaitu hubungan antara bawahan dan atasan yang memiliki tujuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai

dengan sering mendorong bawahan untuk ikut andil dalam menentukan pengambilan keputusan yang tepat.

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis ini dapat mempererat hubungan antar atasan dan bawahan, tumbuhnya rasa saling memiliki dan terbinanya moral yang tinggi. Selain itu dalam gaya kepemimpinan ini komunikasi dan koordinasi sangatlah penting untuk dapat menentukan sebuah keputusan. Pada gaya kepemimpinan demokratis ini proses pengambilan keputusan membutuhkan waktu yang relatif lama karena harus menentukan titik temu dari ide atau gagasan yang di ajukan dan diperlukan adanya toleransi yang tinggi agar tidak terjadi perselisih paham.

b. Gaya kepemimpinan Otoriter (otokratis)

Menurut Rivai (2013), kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

Kepemimpinan otoriter ialah kepemimpinan yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan ditetapkan oleh pemimpin sendiri tanpa adanya diskusi maupun pertukaran pendapat dengan bawahan. Dalam

kepemimpinan otoriter ini pemimpin sebagai pemikul tanggung jawab penuh atas keputusan yang telah di ambilnya. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana atas keputusan yang telah ditetapkan pemimpin. Penerapan gaya kepemimpinan ini dapat menjadikan karyawan untuk lebih disiplin, dan tidak bergantung terhadap atasan kerja. Selain itu, pada gaya kepemimpinan ini keputusan dapat diambil secara cepat karena tidak melalui proses diskusi terlebih dahulu. Dengan tidak diikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan maka bawahan tidak akan dapat belajar mengenai hal tersebut sehingga produktivitas karyawan tidak akan cepat meningkat. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin sering bersikap individualis dimana pemimpin tersebut sangat jarang untuk berkomunikasi dengan bawahan sehingga hubungan antara pemimpin dan bawahan kurang akrab. Gaya kepemimpinan itu sangat sesuai diterapkan jika organisasi menghadapi keadaan darurat sehingga kinerja karyawan dapat naik.

c. Gaya kepemimpinan Bebas (Laissez faire)

Gaya kepemimpinan bebas (Laissez faire) adalah cara seorang pimpinan dalam menghadapi bawahannya dengan memakai metode pemberian keleluasaan pada bawahan. Pada gaya kepemimpinan bebas ini

pemimpin memberikan kebebasan secara mutlak kepada bawahannya sedangkan pemimpin sendiri hanya memainkan peranan kecil, pemimpin memfungsikan dirinya sebagai penasihat yang dilakukan dengan memberi kesempatan berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukan. Bawahan memiliki kebebasan penuh untuk proses pengambilan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang menurut karyawan paling sesuai dengan partisipasi minimal dari pemimpin. Pemimpin tidak pernah melakukan pengawasan terhadap sikap, tingkah laku perbuatan dan kegiatan bawahan karena pemimpin telah percaya dan menyerahkan sepenuhnya wewenang kepada bawahan sehingga pemimpin tidak mengambil andil dalam proses kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan ini dapat mengembangkan dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam pengambilan keputusan yang tepat serta kreativitas untuk memecahkan suatu permasalahan. Dengan adanya kepemimpinan yang bebas ini para karyawan dapat menunjukkan persoalan yang dianggap penting di dalam organisasi dan tidak selalu bergantung pada atasan. Gaya kepemimpinan ini juga memiliki sisi negatif yaitu, jika karyawan terlalu bebas tanpa ada pengawasan yang kuat dari atasan, ada kemungkinan penyimpangan dari peraturan dan prosedur yang ada dapat

terjadi. Pengambilan keputusan yang dapat memakan banyak waktu bila karyawan kurang berpengalaman dan dapat terjadi salah tindak.

Indikator Gaya Kepemimpinan Herujito (2016:7)

- a. Hubungan pemimpin dengan bawahan
- b. Struktur Tugas
- c. Kewibawaan Kedudukan Pemimpin

2.2.7 Kinerja

2.2.7.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan sarana pendorong bagi peningkatan produktivitas kerja dan tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu kesadaran karyawan agar meningkatkan kinerjanya harus dibina dan perlu mendapatkan perhatian. Kinerja perusahaan merupakan salah satu parameter untuk mengukur kualitas kinerja semua personal dari pimpinan hingga bawahan yang menempati posisi yang paling bawah.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya (Mangkunegara, 2011:126).

Menurut Wibowo (2015:2) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil terbaik dari organisasi, kelompok, dan individu – individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja tujuan – tujuan terencana, standart, dan persyaratan atribut atau kompensasi yang disetujui bersama. Sedangkan menurut Tika (2016:121) kinerja adalah hasil – hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Dari beberapa pengertian kinerja yang diungkapkan para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai individu yang dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan peran dan tugasnya dalam periode tertentu dengan ukuran nilai standart yang diterapkan oleh organisasi tempat dia bekerja. Kesimpulannya adalah kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab.

2.2.7.2 Unsur – unsur Penilaian Kinerja

Adapun ukuran penilaian kinerja menurut Moeheriono (2011:346) bahwa yang paling umum dianggap sebagai kriteria kinerja adalah kualitas,

kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Penilaian kinerja adalah proses organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu (Simamora, 2001:416). Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan terhadap organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan standar-standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Penilaian kinerja memberikan motivasi dasar bagi keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan dan lainnya. Menurut Hasibuan (2012:56) kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

a. Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

b. Prestasi kerja

Hasil prestasi kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja.

c. Kedisiplinan

Kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan – peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolok ukur kinerja.

d. Kreativitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

e. Kerja sama

Diukur dari kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

f. Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolok ukur dalam meningkatkan kinerja.

g. Tanggung jawab

Kinerja pegawai juga dapat diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya. Mink dalam Handoko (2015:76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya :

- a. Berorientasi pada prestasi
- b. Memiliki percaya diri
- c. Berpengendalian diri
- d. Kompetensi

2.2.7.3 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara dalam Umam (2012:189) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai atau karyawan terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan) oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- b. Faktor motivasi

Faktor ini terbentuk dari sikap (*attidue*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencapaian tujuan kerja.

c. Sikap mental

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja yang secara maksimal. Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2015:514-516) yang menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja para pegawai, maka harus diperhatikan 5 (lism) faktor penilaian kinerja yaitu :

1. Kualitas pekerjaan, meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi : membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.
4. Kehadiran, meliputi : regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.

5. Konservasi, meliputi : pencegahan, pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Menurut Robbins (2013:260) ada 6 (enam) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, sebagai berikut :

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketetapan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut organisasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

f. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2.7.4 Tujuan Kinerja Karyawan

Tujuan kinerja menurut Rivai dan Basri (2013:15) adalah sebagai berikut :

- a. Kemahiran dari kemampuan tugasbaru diperuntukan untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya.
- b. Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas.

- c. Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja.
- d. Target aktivitas perbaikan kinerja.

2.2.7.5 Indikator Kinerja

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri maupun organisasi. Banyak kendala yang mempengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Ada baiknya seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Jadi atasan langsung sebagai penilai bawahannya harus menyadari adanya perbedaan kinerja antara karyawan yang berada dibawah pengawasannya. Sekalipun karyawan bekerja pada tempat yang sama. Perbedaan ini akan mengakibatkan kinerja seseorang tidak sama.

Menurut Herujito (2016:7), menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. Kualitas pekerjaan
- b. Kuantitas pekerjaan
- c. Ketepatan waktu
- d. Kehadiran

2.2.8 Hubungan Antar Variabel

2.2.8.1 Hubungan Sarana Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar

Sarana kerja dapat mempengaruhi proses kinerja tenaga pengajar. Dari sarana kerja tersebut dapat mempengaruhi kinerja para pengguna tenaga pengajar untuk melakukan proses belajar mengajar secara maksimal. Sarana kerja sangat dibutuhkan sebagai alat bantu untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi.

2.2.8.2 Hubungan Kepuasan Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar

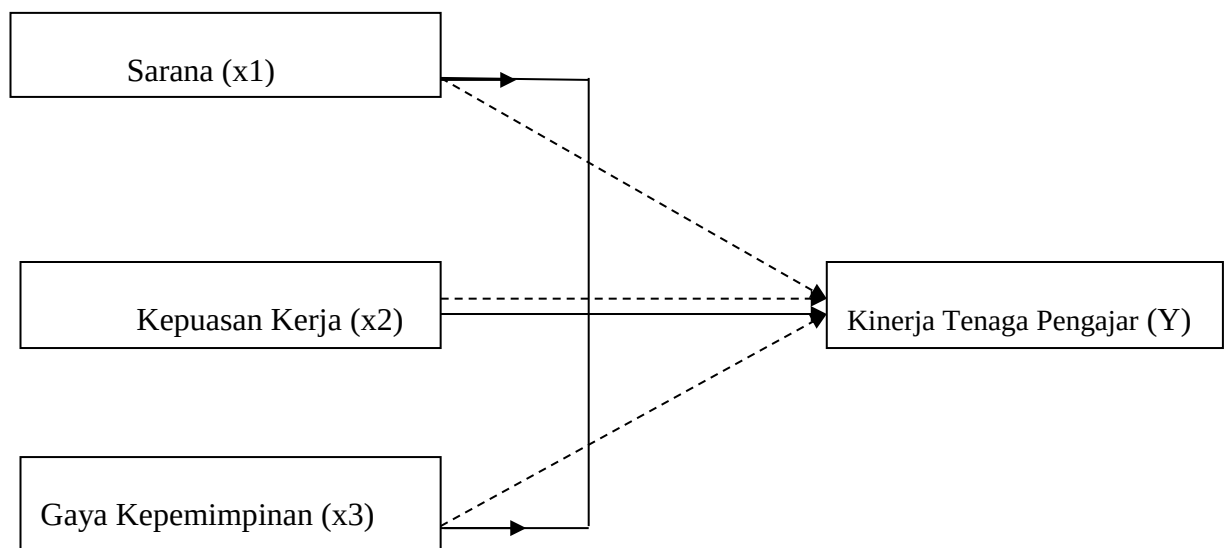
Kepuasan kerja sangat penting bagi kinerja karyawan karena akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik. Prestasi kerja yang baik akan menimbulkan imbalan ekonomi dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan tersebut dikira sangat pantas dan adil maka timbul kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan sesuai dengan tingkat prestasi maka cenderung timbul ketidak pastian.

2.2.8.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar

Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi. Bahwa gaya kepemimpinan adalah (leadership styles) merupakan cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktekkan kepemimpinannya.

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan beberapa kajian pustaka maka dapat disusun kerangka konsep guna memudahkan pemahaman sebagai berikut:



Sumber : Peneliti (2019)

Gambar 2.3

Kerangka Konseptual

Keterangan:

—————→ : Simultan

-----→ : Parsial

X1 = Sarana Kerja

X2 = Kepuasan Kerja

X3 = Gaya Kepemimpinan

Y = Kinerja Tenaga Pengajar

Variabel bebas merupakan variabel yang berhubungan dengan variabel terikat. Adapun variable bebas dan variable terikat antara lain:

- a. Variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain, yaitu adalah Sarana Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), Gaya Kepemimpinan (X3).
- b. Variable terikat yaitu variabel yang dipengaruhi variabel lain, yang dalam penelitian ini adalah variabel kinerja karyawan (Y).

2.4 Hipotesis

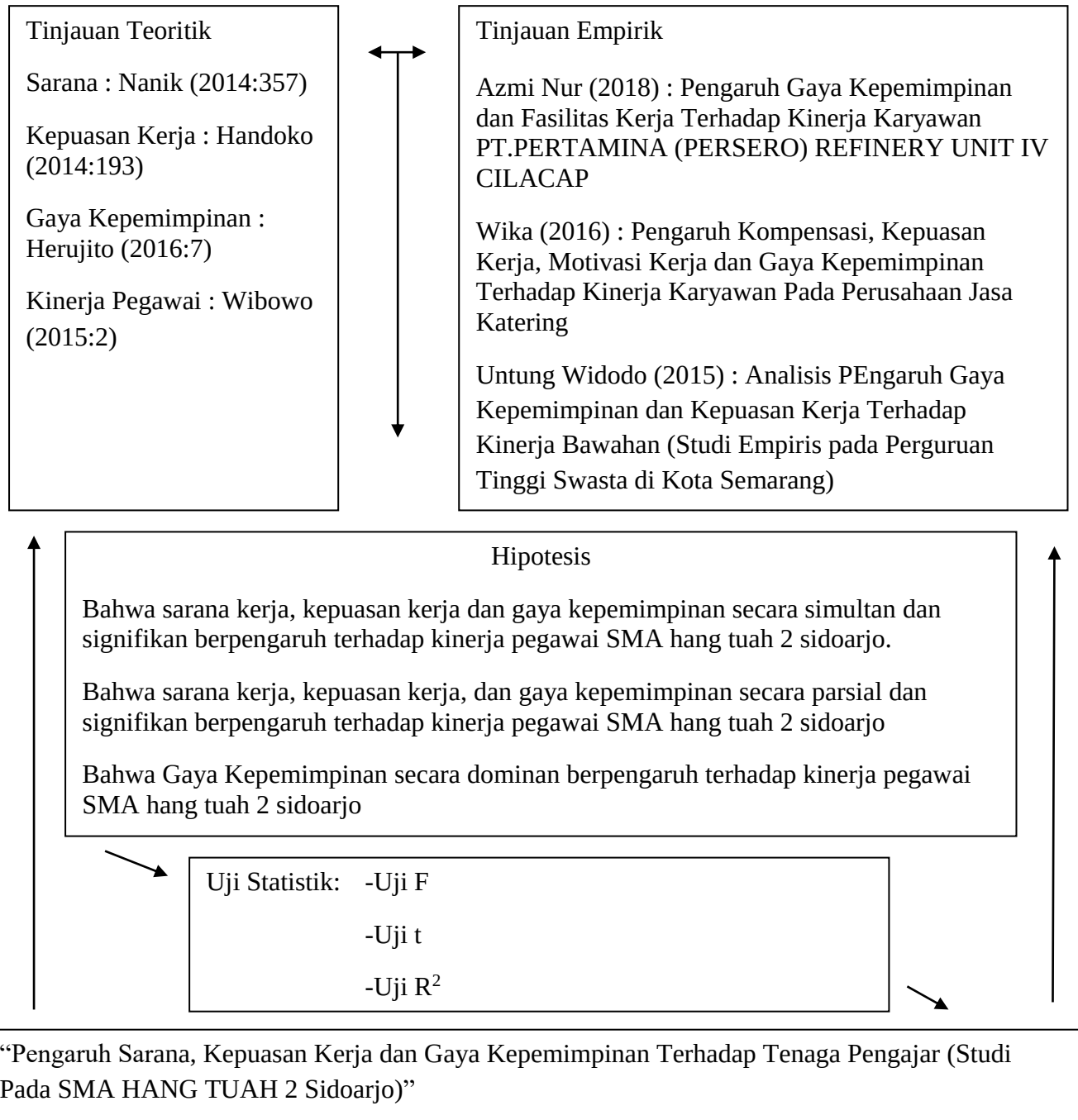
- 1: Bahwa Sarana Kerja, Kepuasan kerja dan Gaya Kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja tenaga pengajar SMA HANG TUAH 5 Sidoarjo.
- 2: Bahwa Sarana Kerja, kepuasan kerja dan Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja tenaga pengajar SMA HANG TUAH 5 Sidoarjo.

3: Bahwa Gaya Kepemimpinan secara dominan berpengaruh terhadap kinerja tenaga pengajar SMA HANG TUAH 5 Sidoarjo.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Kerangka Proses Berfikir



Sumber: Peneliti (2019)

Gambar 3.1
Kerangka Proses Berpikir

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Diskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah SMA HANG TUAH 5 SIDOARJO

SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo berlokasi di Jl. M.Ridwan No.7, Candi Kab. Sidoarjo, Jawa Timur. SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo didirikan oleh Yayasan Hang Tuah Jalasenastri Cabang Surabaya pada tanggal 27 Desember 2013. SMA Hang Tuah 5 berstatus SWASTA , dengan lama pelaksanaan pelajaran dalam seminggu adalah sehari penuh/5 hari dengan jenjang pendidikan SMA. Akreditasi SMA Hang Tuah adalah A, tanggal SK. Akreditasi 17 November 2017 dengan No. SK. Akreditasi 164/BAP-S/M/SK/XI/2017.

4.1.2 Letak Geografis SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo

SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo terletak di Jl. M. Ridwan No.7 Candi dekat dengan perlintasan rel KA dan dekat dengan Dinas Perhubungan Kabupaten Sidoarjo dan berdekatan dengan penduduk sekitar sehingga lokasinya cukup mudah ditemui.

4.1.3 Visi

“Lulusan SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo diharapkan unggul dalam prestasi dalam prestasi Akademis berdasarkan imtaq, iptek, kedisiplinan yang tinggi, dan terbinanya wawasan bahari serta berbudaya lingkungan”.

4.1.4 Misi

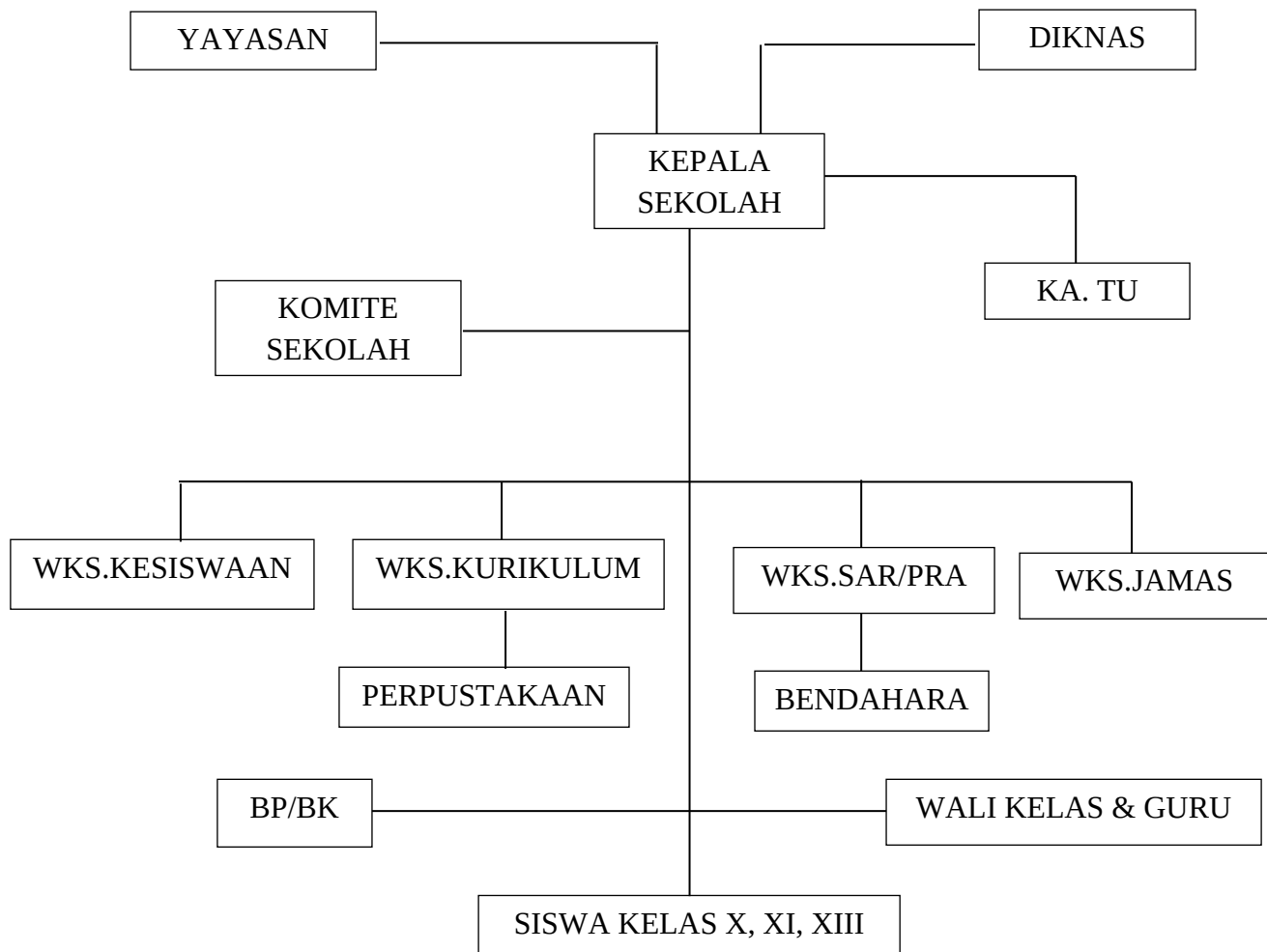
1. Mempersiapkan para peserta didik yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia
2. Meningkatkan mutu pendidikan berdasar kurikulum sekolah yang berorientasi pada keterampilan hidup sesuai dengan tuntutan masyarakat
3. Menumbuh kembangkan kesadaran peserta didik, guru dan karyawan untuk berbuat disiplin dan mempunyai dedikasi yang tinggi dalam melaksanakan kewajiban
4. Mengembangkan sekolah dengan menggunakan proses pembelajaran berdasarkan ketentuan sekolah sehingga guru dan siswa dapat mewujudkan suasana pembelajaran aktif, kreatif dan efektif.
5. Membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan bahari agar mampu meningkatkan wawasan kebaharian
6. Menghasilkan tamatan sekolah yang memiliki motivasi komitmen, keterampilan, kreatifitas untuk mandiri
7. Memberikan dukungan fasilitas yang memadai agar kegiatan belajar mengajar berjalan dengan lancar, tertib, efektif dan efisien guna menunjang keberhasilan peserta didik untuk melanjutkan keperguruan tinggi

8. Menumbuhkan kesadaran terhadap pelestarian lingkungan hidup berupaya mencegah terjadinya pencemaran dan kerusakan lingkungan.

4.1.5 Struktur Organisasi

Pengorganisasian adalah merupakan fungsi manajemen yang memiliki peranan penting dalam melakukan aktivitas dan tanggung jawab kinerja yang di jalankan . Organisasi harus memiliki struktur yang di mana di atur agar keberlangsungan dalam sistem berjalan dengan sesuai tujuan.

Suatu struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan tersebut dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang di harapkan dan yang diinginkan. Struktur organisasi menggambarkan dengan secara jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara satu dengan pekerja yang lain bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa yg melapor kepada siapa jadi ada pertanggung jawaban apa yang akan di kerjakan oleh pegawai organisasi.



Sumber: SMA HANG TUAH 5 SIDOARJO

Gambar 4.1
Struktur Organisasi SMA HANG TUAH 5 SIDOARJO

4.2 Data dan Deskripsi Hasil Penelitian

Pada penelitian ini data diperoleh dengan mengantarkan langsung kuesioner kepada responden yang berada di SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo. Setiap kuesioner diberikan kepada responden dan diharapkan agar responden dapat mengisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada

kuesioner sesuai dengan keadaan sebenarnya. Responden pada penelitian ini di harapkan sebanyak 80 pegawai pada SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo. adapun hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan disajikan sebagai berikut.

4.2.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan lama bekerja. Deskripsi karakteristik responden disajikan sebagai berikut:

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Untuk karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu pria dan wanita, dapat ditunjukan pada table 4.1

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin pada SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentasi (%)
Laki-laki	27	40
Perempuan	43	60
Jumlah	70	100

Sumber :Peneliti (2019)

Berdasarkan pada tabel 4.1 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden penelitian adalah berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak

43 orang atau 60%, sedangkan responden laki-laki hanya 27 orang atau 40%.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa usia tenaga pengajar pada SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo terlihat pada tabel 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia pada SMA Hang Tuah 5
Sidoarjo

Usia	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
25 tahun	8	14
30 tahun	21	24
35 tahun	25	30
40 tahun	11	20
50 tahun	5	12
Jumlah	70	100

Sumber : Peneliti (2019)

Berdasarkan pada tabel 4.3 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden penelitian adalah berusia 40 tahun atau 30%.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa pendidikan tenaga pengajar pada SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo terlihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan pada SMA Hang
Tuah 5 Sidoarjo

Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentasi (%)
SMA	-	-
D3	28	40
S1	21	30
S2	14	20
S3	7	10
Jumlah	70	100

Sumber : Peneliti (2019)

Berdasarkan pada tabel 4.3 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden penelitian adalah berasal dari lulusan D3 yaitu sebanyak 28 orang atau 40%.

4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner untuk masing-masing variabel. Untuk mendeskripsikan jawaban dapat dilakukan dengan membuat persentase dari masing-masing jawaban item pernyataan variabel penelitian. Variabel-variabel tersebut dijabarkan dalam beberapa indikator yang diukur dengan skala likert dari skor 1-5. Dengan menggambarkan indikator-indikator variabel diharapkan dapat menjelaskan tanggapan responden secara umum mengenai variabel

Kompetensi, Pengembangan Karir dan Penempatan Jabatan terhadap Kinerja Pegawai. Dari data jawaban responden akan dapat diketahui kategori pernyataan responden tentang masing-masing variabel dalam rentang skala mean.

Menurut Sugiyono (2016:80), untuk menentukan panjang kelas interval menggunakan rumusan sebagai berikut :

Panjang Kelas = $\frac{\text{Nilai tertinggi}-\text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$

$$= \frac{5-1}{5}$$

$$= 0,8$$

Dengan hasil interval kelas 0,8 maka dapat disimpulkan kriteria rata-rata jawaban responden adalah :

Tabel 4.4
Tabel Interval Kelas

$1,00 < x \leq 1,80$	Sangat Tidak Setuju
$1,80 < x \leq 2,60$	Tidak Setuju
$2,60 < x \leq 3,40$	Kurang Setuju
$3,40 < x \leq 4,20$	Setuju
$4,20 < x \leq 5,00$	Sangat Setuju

Sumber : Sugiyono (2012)

Skala mean diatas untuk memberikan penilaian dalam menjawab pernyataan-pernyataan yang ada pada kuesioner. Sebagaimana

dijelaskan dalam definisi operasional variabel dalam penelitian ini antara lain Sarana Kerja (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), dan Gaya Kepemimpinan (X_3), dan Kinerja Tenaga Pengajar (Y).

4.2.2.1 Deskripsi Tanggapan Tenaga Pengajar Tentang Sarana Kerja (X_1)

Tanggapan tenaga pengajar tentang kompetensi (X_1) pada SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo dapat disajikan pada tabel 4.5 sebagai berikut :

Tabel 4.5
Tanggapan Pegawai Terhadap Sarana (X_1)

NO	Pernyataan	Mean	Std. Deviation
1.	Lokasi SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo	4,18	0,905
2.	Infrastruktur SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo yang sudah memadai	4,15	0,957
3.	Perabot yang disediakan kepada teaga pengajar sesuai dengan kebutuhan	3,94	0,739
4	Peralatan yang diberikan SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo sesuai dengan keperluan tenaga pengajar	3,94	0,739
<u>Mean</u>		4,05	0,835

Sumber : Peneliti (2019)

Berdasarkan tabel 4.5 tersebut dapat digambarkan bahwa tanggapan pegawai terhadap variabel Sarana Kerja (X_1), menyatakan setuju bahwa Sarana Kerja berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai pada SMA HANG TUAH 5 SIDOARJO.

4.2.2.2 Deskripsi Tanggapan Tenaga Pengajar Tentang Kepuasan Kerja (X_2)

Tanggapan tenaga pengajar tentang variabel Kepuasan Kerja (X_2) Pada SMA HANG TUAH 5 SIDOARJO dapat disajikan pada tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6
Tanggapan Tenaga Pengajar Terhadap Kepuasan Kerja (X_2)

No	Pernyataan	Mean	Std. Deviation
1.	Tenaga Pengajar SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo sangat menyenangi pekerjaannya sesuai dengan bidangnya masing-masing.	4,18	0,905
2.	Tenaga Pengajar SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo sudah mencurahkan segala sesuatu demi pekerjaan mereka.	4,15	0,957
3.	Moralitas tenaga pengajar SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan.	4,28	0,782
4.	Tingkat kedisiplinan tenaga kerja SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo menunjukkan nilai ketaatan dan kepatuhan.	4,15	0,957
5	Prestasi Kerja SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo merupakan pencaipan dalam melaksanakan tugas.	4,28	0,782
Mean		4,20	1,095

Sumber : Peneliti (2019)

Berdasarkan tabel 4.6 tersebut dapat digambarkan bahwa tanggapan pegawai terhadap variable Kepuasan Kerja (X_2), menyatakan

setuju bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar pada SMA HANG TUAH 5 Sidoarjo.

4.2.2.3 Deskripsi Tanggapan Tenaga Pengajar Tentang Gaya Kepemimpinan (X₃)

Tanggapan tenaga pengajar tentang variabel Gaya Kepemimpinan (X₃) Pada SMA HANG TUAH 5 Sidoarjo dapat disajikan pada tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7
Tanggapan Tenaga Pengajar Terhadap Gaya Kepemimpinan (X₃)

No	Pernyataan	Mean	Std. Deviation
1.	Hubungan dengan antara pemimpin dan karyawan terjalin dengan baik dengan baik dengan saling berkomunikasi dan berinteraksi.	4,18	0,905
2.	Di dalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.	4,15	0,957
3.	Bagaimana kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan di SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo.	4,28	0,782
Mean		4,20	0,881

Sumber : Peneliti (2019)

Berdasarkan tabel 4.7 tersebut dapat digambarkan bahwa tanggapan tenaga pengajar terhadap variabel (X₃), menyatakan setuju bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar pada SMA HANG TUAH 5 Sidoarjo.

4.2.2.4 Deskripsi Tanggapan Tenaga Pengajar Tentang Kinerja Tenaga

Pengajar (Y)

Tanggapan Tenaga Pengajar tentang variable Kinerja Tenaga Pengajar (Y)

Pada SMA HANG TUAH 5 Sidoarjo dapat disajikan pada tabel 4.8 sebagai

berikut:

Tabel 4.8
Tanggapan Tenaga Pengajar Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar (Y)

No	Pernyataan	Mean	Std. Deviation
1.	Tenaga Pengajar SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo selalu meningkatkan kinerjanya demi memberikan kepercayaan pada publik	4,18	0,905
2.	Setiap SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dengan menghasilkan output yang menguntungkan bagi yayasan.	4,15	0,957
3.	Tenaga Pengajar SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo memiliki kedisiplinan waktu yang cukup tinggi dan memaksimalkan waktu yang tersisa untuk kegiatan lain.	4,05	0,814
4.	Tenaga Pengajar melaksanakan pekerjaan tanpa harus bergantung pada orang lain untuk melaksanakan tanggung jawabnya.	4,28	0,782
Mean		4,16	0,864

Sumber : Peneliti (2019)

Berdasarkan tabel 4.8 tersebut dapat digambarkan bahwa tanggapan tenaga pengajar terhadap Kinerja, menyatakan setuju bahwa Kinerja Tenaga Pengajar pada SMA HANG TUAH 5 Sidoarjo sudah optimal.

4.3 Analisis Hasil Penelitian dan Pengujian Hipotesis

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah pengujian terhadap instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian, apakah dapat mengukur yang hendak diukur atau tidak. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Teknik mengukur validitas kuesioner adalah dengan menghitung korelasi antar data masing-masing pernyataan dengan skor total memakai rumus korelasi product moment. Bila korelasi tiap indikator positif dan besarnya 0,3 keatas maka merupakan konstruk yang kuat. Jadi dapat disimpulkan bahwa instrument tersebut memiliki validitas konstruk yang baik dan dengan membandingkannya $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka valid. Hasil pengukuran validitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Validitas

Variabel / Indikator	Nilai r	r table	Keterangan
Sarana Kerja (X₁)			
X1.1	1,00	0,235	Valid
X1.2	0,801	0,235	Valid
X1.3	0,622	0,235	Valid
X1.4	0,622	0,235	Valid
Kepuasan Kerja (X₂)			
X2.1	1,00	0,235	Valid
X2.2	0,801	0,235	Valid
X2.3	0,783	0,235	Valid
X2.4	0,801	0,235	Valid
X2.5	0,783	0,235	Valid
Gaya Kepemimpinan (X₃)			
X3.1	1,00	0,235	Valid
X3.2	0,801	0,235	Valid
X3.3	0,783	0,235	Valid
Kinerja (Y)			
<u>Y1</u>	1,00	0,235	Valid
<u>Y2</u>	0,801	0,235	Valid
<u>Y3</u>	0,693	0,235	Valid
<u>Y4</u>	0,783	0,235	Valid

Sumber : Peneliti (2019)

Dari tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa dari indikator-indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini semuanya memiliki nilai korelasi diatas 0,235. Hal ini berarti bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan mempunyai validitas yang tinggi.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukurannya relative sama maka alat ukur tersebut reliabel.

Pengambilan keputusan berdasarkan, jika nilai Alpha melebihi 0,6 maka pernyataan pada indikator variabel tersebut dikatakan reliabel dan sebaliknya (Sugiyono, 2016). Adapun hasil dari pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

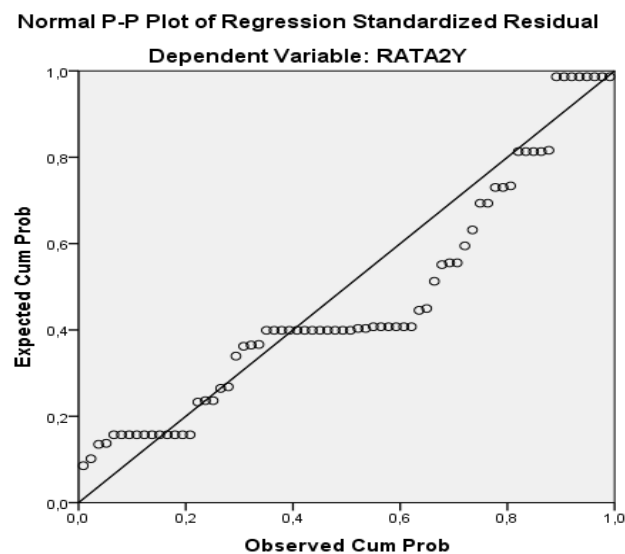
Variabel / Indikator	Nilai Alpha		Keterangan
Sarana Kerja(X_1)	0,908	0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja (X_2)	0,961	0,6	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X_3)	0,919	0,6	Reliabel
Kinerja (Y)	0,921	0,6	Reliabel

Sumber :Peneliti (2019)

Berdasarkan diatas terlihat bahwa variabel bebas yang terdiri dari Sarana Kerja (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), dan Gaya Kepemimpinan (X_3), serta variabel terikat Kinerja Tenaga Pengajar (Y) masing-masing memiliki nilai Alpha Cronbach yang lebih besar dari 0,6 kondisi ini memberikan arti bahwa seluruh variabel tersebut adalah reliabel dan dapat digunakan pada analisis selanjutnya.

4.3.3 Uji Normalitas Data

Untuk mengetahui model regresi memenuhi asumsi normalitas dapat digunakan analisis gambar normal plot. Jika titik-titik data menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, maka model memenuhi asumsi normalitas.



Sumber: Data diolah (2019)

Gambar 4.2
Uji Normalitas Data

Berdasarkan grafik histogram residualnya terlihat bahwa data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tersebut memenuhi asumsi normal.

a. Uji multikorelasi

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikorelasitas dapat dilihat dari Variance Inflation Factor (VIF). Apabila nilai $VIF > 10$ maka menunjukkan adanya multikorelasitas.

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Multikorelasi
Pada SMA HANG TUAH 5 SIDOARJO

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	,016	,052		,301	,764					
VAR X1	,383	,033	,366	11,700	,000	,963	,821	,140	,147	6,782
VAR X2	,226	,140	,237	1,618	,110	,982	,195	,019	,007	149,554
VAR X3	,391	,145	,411	2,703	,009	,985	,316	,032	,006	161,036

Sumber : Data diolah (2019)

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel tersebut masing-masing variabel bebas menunjukan VIF yang tidak lebih dari 10, maka asumsi tidak terjadi multikorelasitas terpenuhi.

b. Autokorelasi

Digunakan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antar anggota serangkaian data observasi yang diurutkan menurut waktu (Time series) atau ruang (Cross Section).

Tabel 4.12
Hasil Pengujian Autokorelasi
pada SMA HANG TUAH 5 SIDOARJO

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,995 ^a	,991	,990	,07781	,991	2294,304	3	66	,000	,726

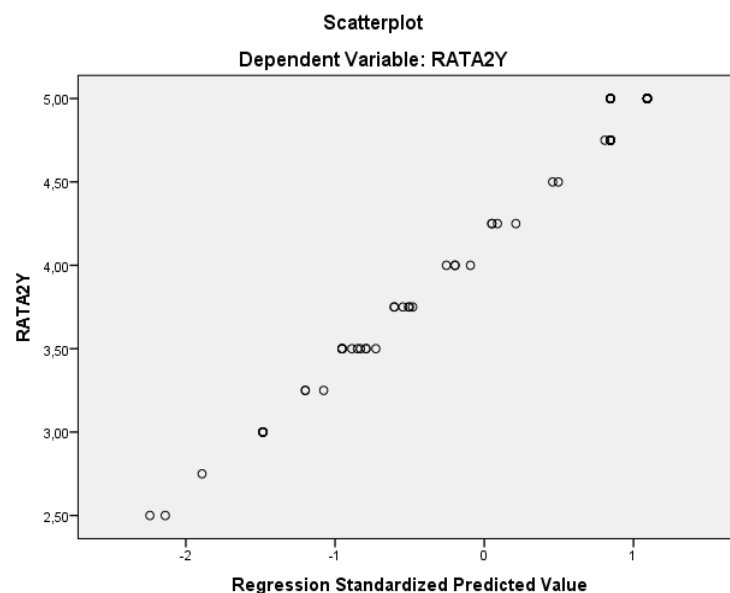
Sumber : Data olahan (2019)

Berdasarkan tabel model regresi tersebut memiliki koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,991. Hal ini berarti model regresi yang didapatkan mampu

menjelaskan pengaruh antara variabel-variabel X terhadap Y sebesar 99,1% dan sisanya sebesar 0,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdeteksi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berada disebut heteroskedastisitas.



Sumber :Data olahan (2019)

Gambar 4.3
Uji Heteroskedastisitas

Dari Grafik Scatterplot terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak tersebar baik diatas maupun dibawah 0 pada sumbu Y. Dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi.

4.3.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Proses pengolahan data dengan menggunakan analisis regresi linier, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari pengaruh variabel independen dan dependen.

Tabel 4.13
Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,016	,052		,301	,764
VAR X1	,383	,033	,366	11,700	,000
VAR X2	,226	,140	,237	1,618	,110
VAR X3	,391	,145	,411	2,703	,009

Sumber :Data olahan (2019)

Berdasarkan tabel 4.13 tersebut : model regresi yang didapatkan sebagai berikut :

$$Y = 0,016 + 0,383X1 + 0,226X2 + 0,391X3 + e$$

Keterangan :

Y :Kinerja

X1 :Sarana Kerja

X2 :Kepuasan Kerja

X3 :Gaya Kepemimpinan

Interpretasi model regresi yang didapatkan berdasarkan tabel adalah sebagai berikut:

- a. $(X_1) = 0,383$

Apabila koefisien regresi variabel X_1 Sarana Kerja dinaikan 1 satuan, maka nilai Y Kinerja akan meningkat 1 satuan sebesar semakin membaik sebesar 0,383.

- b. $(X_2) = 0,226$

Apabila koefisien regresi variabel X_2 Kepuasan Kerja dinaikan 1 satuan, maka nilai Y Kinerja akan meningkat 1 satuan sebesar semakin membaik sebesar 0,226.

- c. $(X_3) = 0,391$

Apabila koefisien regresi variabel X_3 Gaya Kepemimpinan nilai Y Kinerja akan meningkat 1 satuan sebesar semakin membaik sebesar 0,391.

4.3.5 Hasil Pengujian Secara Simultan (Uji F)

Pembuktian hipotesis dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan Uji F untuk pengujian pengaruh secara simultan atau bersama-sama yaitu untuk mengetahui atau menguji pengaruh variabel bebas yang terdiri atas Sarana Kerja (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), Gaya Kepemimpinan (X_3) secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat Kinerja Tenaga Pengajar pada SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo (Y) maka digunakan uji F. Berdasarkan uji F sesuai dengan hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.14
ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41,668	3	13,889	2294,304	,000 ^b
	Residual	,400	66	,006		
	Total	42,068	69			

Sumber :Data olahan (2019)

$$F_{\text{tabel}} = 3,14$$

Berdasarkan tabel tersebut, pengujian menggunakan uji F. Jika nilai F hasil perhitungan lebih besar daripada F_{tabel} ($2294,304 \geq 3,14$). dari perbandingan ini dapat diambil keputusan H_0 ditolak pada taraf $\alpha = 0,05$. sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh simultan dari variabel X_1, X_2, X_3 , Terhadap variabel Y. Degan rumus $df = n-k-1 = 70-3-1 = 66$

4.3.6 Hasil Pengujian Secara Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui atau menguji pengaruh variabel bebas yang terdiri atas Sarana Kerja (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), Gaya Kepemimpinan (X_3) secara individu (parsial) terhadap variabel terikat kinerja tenaga pengajarpada SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo (Y) maka digunakan uji t. Berdasarkan uji t sesuai dengan hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15
Pengujian Secara Parsial (Uji t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,016	,052		,301	,764
VAR X1	,383	,033	,366	11,700	,000
VAR X2	,226	,140	,237	1,618	,110
VAR X3	,391	,145	,411	2,703	,009

Sumber :Data olahan (2019)

$$t_{\text{tabel}} = 1,66792$$

Dari tabel tersebut didapatkan data sebagai berikut :

$$(X_1) : t_{\text{hitung}}(11,700) > t_{\text{tabel}}(1,66792)$$

$$(X_2) : t_{\text{hitung}}(1,618) > t_{\text{tabel}}(1,66792)$$

$$(X_3) : t_{\text{hitung}}(2,703) > t_{\text{tabel}}(1,66792)$$

Nilai t tabel pada tingkat signifikan 5% dan derajat bebas $df = n - k = 70 - 3 = 67$ diperoleh angka 1,66792

4.3.7 Penentuan Variabel dominan

Untuk menemukan variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap variabel Y, dapat dilakukan dengan membandingkan koefisien regresi (Beta) antara variabel yang satu dengan yang lain. Variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap Y adalah variabel yang memiliki koefisien regresi yang paling besar.

Untuk membandingkan koefisien regresi masing-masing variabel bebas, disajikan tabel berikut :

Tabel 4.16
Variabel Dominan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	,016	,052		,301	,764					
VAR X1	,383	,033	,366	11,700	,000	,963	,821	,140	,147	6,782
VAR X2	,226	,140	,237	1,618	,110	,982	,195	,019	,007	149,554
VAR X3	,391	,145	,411	2,703	,009	,985	,316	,032	,006	161,036

Sumber : Lampiran 9 (2019)

Berdasarkan tabel tersebut, variabel X_3 Gaya Kepemimpinan adalah variabel yang memiliki koefisien beta yang paling besar, artinya, variabel Y lebih banyak dipengaruhi oleh variabel variabel Sarana Kerja (X_1) daripada variabel (X_2) Kepuasan Kerja, dan (X_3) Gaya Kepemimpinan. Koefisien yang dimiliki oleh variabel (X_3) bertanda positif, hal ini bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan yang tepat, maka semakin meningkatkan Kinerja Tenaga Pengajar (Y).

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Sarana Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pengajar

Menurut para ahli Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud atau tujuan. Sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses (usaha, pembangunan, proyek). Untuk lebih memudahkan membedakan keduanya. Sarana lebih ditujukan untuk benda-benda yang

bergerak seperti komputer dan mesin-mesin, sedangkan prasarana lebih ditujukan untuk benda-benda yang tidak bergerak seperti gedung.

Pengertian Sarana prasarana Menurut Ketentuan Umum Permendiknas (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional) No. 24 tahun 2007.

Secara umum Definisi sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya yang dilakukan di dalam pelayanan publik, karena apabila kedua hal ini tidak tersedia maka semua kegiatan yang dilakukan tidak akan dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana.

Moenir (2013 : 119) mengemukakan bahwa sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama / pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja. Pengertian yang dikemukakan oleh Moenir, jelas memberi arah bahwa sarana dan prasarana adalah merupakan seperangkat alat yang digunakan dalam suatu proses kegiatan baik alat tersebut adalah merupakan peralatan pembantu maupun peralatan utama, yang keduanya berfungsi untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai.

4.4.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pengajar

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima

(Robbin, 2013). Greenberg dan Baron (2013) mendeskripsikan kepuasan kerja positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Selain itu menurut Edy Sutrisno (2014:73) kepuasan kerja menjadi masalah cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

4.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Tenaga Pengajar

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya dimana gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk membimbing serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Gaya kepemimpinan (leadership style) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan atau bawahan. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka akan dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Davis dan Newstrom (2014) “Gaya kepemimpinan merupakan pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin. Gaya kepemimpinan tersebut berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa atau orientasi terhadap tugas dan orang. Meskipun gaya itu secara berbeda-beda terhadap berbagai pegawai, masing-masing gaya dibahas secara terpisah untuk menyoroti perbedaannya.”

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh Sarana Kerja, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Tenaga Pengajar dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan pengujian menggunakan uji F dimana hasil F_{tabel} 2.294, dengan signifikansi 0.05 yang menunjukkan terdapat pengaruh simultan dari variabel Sarana Kerja (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), dan Gaya Kepemimpinan (X_3) Terhadap variabel Kinerja Tenaga Pengajar (Y).
- b. Berdasarkan Pengujian menggunakan uji t dimana $t_{\text{tabel}} = 1,667$ dengan signifikansi 0.05, artinya terdapat pengaruh secara parsial dari variabel Sarana Kerja (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), dan Gaya Kepemimpinan (X_3) Terhadap variabel Kinerja Tenaga Pengajar (Y).
- c. Variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap Kinerja Tenaga Pengajar adalah variabel Gaya Kepemimpinan, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien beta 0.411 yang merupakan nilai koefisien beta tertinggi dibandingkan variabel Sarana Kerja dan Kepuasan Kerja, artinya Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja tenaga pengajar pada SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo.

5.2 SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil saran sebagai berikut :

1. Dengan diketahui bahwa variabel Sarana Kerja, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh secara simultan, diharapkan bisa menjadikan hasil penelitian ini sebagai salah satu acuan SMA dalam melakukan keputusan terkait tingkat Kinerja Tenaga Pengajar.

Dari hasil perhitungan uji t diketahui bahwa Kepuasan Kerja (X_2) memiliki skor terendah yaitu 1,618. Dengan begitu pemenuhan kebutuhan dalam bekerja yang terjadi pada SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo seharusnya ditambah dengan berbagai teknik penambahan kebutuhan. Hal tersebut dapat menambah tingkat tenaga pengajar,

Dari hasil koefisien Regresi Linier Berganda memiliki nilai terendah yaitu sebesar 0,237 dengan signifikan $0,00 > 0,05$. Maka dari itu pemenuhan kebutuhan perlu dibenahi yaitu dengan cara memperhatikan tenaga pengajar untuk menambah pemenuhan kebutuhan terhadap tenaga pengajar

2. Bagi SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo
 - a. Gaya Kepemimpinan merupakan yang dominan, maka hendaknya SMA mempertahankan Gaya Kepemimpinan terhadap tenaga pengajar yang sudah cukup baik dan tetap berusaha untuk meningkatkan kinerja tenaga pengajarnya. Hal ini perlu dilakukan agar tenaga pengajar dapat bekerja dengan semangat sehingga kinerja tenaga pengajar dapat meningkat.
 - b. Diharapkan dengan diketahuinya variabel kepuasan kerja, agar dapat mempertahankan dan meningkatkan tingkat komitmen yang ada,

perusahaan perlu memperbaiki kekurangan yang masih ada. Hal yang perlu dilakukan perusahaan yaitu dengan membuat aturan tertulis agar dilihat dan dibaca oleh tenaga pengajar. Seorang tenaga pengajar akan berkomitmen terhadap organisasi, hal ini dapat tercapai apabila karyawan memandang positif terhadap pekerjaan dan organisasi nya.

- c. Diharapkan dari memotivasi yang terjadi, maka SMA Hang Tuah 5 Sidoarjo dapat menambahkan kinerja tenaga pengajar.
3. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya untuk mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel atau indikator yang berbeda sehingga dapat diperoleh informasi yang lebih lengkap tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tenaga pengajar

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Wahid Rosyidi , **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PUSTAKAWAN PADA PERPUSTAKAAN PERGURUAN TINGGI NEGERI DI SURABAYA.** Program Studi S1 Ilmu Informasi & Perpustakaan Universitas Airlangga

Anang Yuliawan (2015), ***Pengaruh Saran dan Prasarana Belajar Sekolah Terhadap Motivasi Belajar Siswa di SD MUHAMMADIYAH 1 WONOGIRI.*** Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Akhihiero, Ejiro T. (). Effect of Inadequate Infrastructural Facilities on Academic Performance of Students of Oredo Local Government Area of Edo State, hlm. 1-6

Christian G. Makaluas, R. J. Pio, H. J. Sumampouw. **PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT BPR PRISMA DANA MANADO.**

Faisal. (2005). ***pengaruh insentif dan fasilitas kerja terhadap produktivitas karyawan yogyakarta: FE-UGM.***

KEPENDIDIKAN DI MADRASAH IBTIDAIYAH (MI) AL HUDA MAGUWO, SLEMAN. Mahasiswa Program Magister PAI, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Muhroji. dkk. (2014). Manajemen Pendidikan. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Noorrela Ariyunita (2017), PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA PENDIDIDIK.

Nurubay Siti. 2008. ***Pengaruh Pemanfaatan Sarana dan Prasarana Pendidikan Terhadap Motivasi Belajar Siswa di SMP Dua Mei Ciputat.*** Skripsi (Publikasi), Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta.

Purwanto, Ngalim, 2012. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.* Bandung: CV Remadja Karya.

Putra, Briyan Cadalora 2018, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di CV. Sinar Sejati, Bojonegoro, *Jurnal Universitas Bhayangkara, Surabaya*.

Saniatu Nisail Jannah, (2018) **Sarana dan prasarana pembelajaran sebagai faktor determinan terhadap motivasi belajar siswa**. Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia Jl. Dr. Setiabudhi, No. 229 Bandung, Jawa Barat

Seniati, Liche. 2016. Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja, Dan Iklim Psikologis Terhadap Komitmen Dosen Pada Universitas Indonesia. *Sosial Humaniora*. Vol. 10. 88-97.

Soetjipto, Budi Eko. 2013. Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi Pengaruh Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 6. No. 1.

Wahjosumidjo, 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Watono. 2012. **Hubungan Pemanfaatan Sarana dan Prasarana Belajar dan Motivasi dengan Prestasi Belajar Mata Pelajaran Penjasorkes Kelas 8 Siswa SMP Negeri Kecamatan Kota Kabupaten Kudus**. Tesis (Publikasi), PPS UNS Surakarta.

LAMPIRAN 1

Hasil Pengujian Validitas

Variabel / Indikator	Nilai r	r table	Keterangan
Sarana Kerja (X₁)			
X1.1	1,00	0,235	Valid
X1.2	0,801	0,235	Valid
X1.3	0,622	0,235	Valid
X1.4	0,622	0,235	Valid
Kepuasan Kerja (X₂)			
X2.1	1,00	0,235	Valid
X2.2	0,801	0,235	Valid
X2.3	0,783	0,235	Valid
X2.4	0,801	0,235	Valid
X2.5	0,783	0,235	Valid
Gaya Kepemimpinan (X₃)			
X3.1	1,00	0,235	Valid
X3.2	0,801	0,235	Valid
X3.3	0,783	0,235	Valid
Kinerja (Y)			
<u>Y1</u>	1,00	0,235	Valid
<u>Y2</u>	0,801	0,235	Valid
<u>Y3</u>	0,693	0,235	Valid
<u>Y4</u>	0,783	0,235	Valid

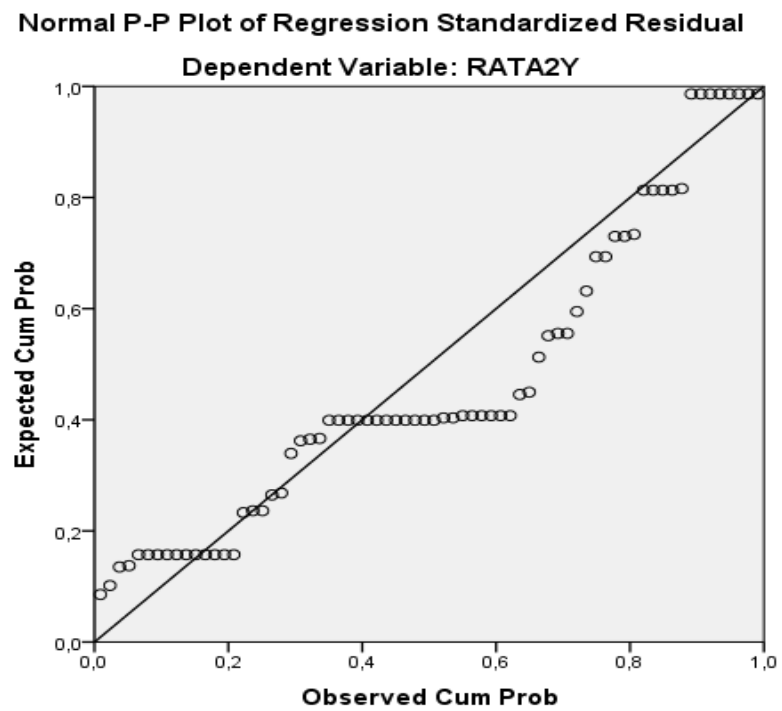
LAMPIRAN 2

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel / Indikator	Nilai Alpha		Keterangan
Sarana Kerja(X ₁)	0,908	0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja (X ₂)	0,961	0,6	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X ₃)	0,919	0,6	Reliabel
Kinerja (Y)	0,921	0,6	Reliabel

LAMPIRAN 3

Uji Normalitas Data



LAMPIRAN 4

Hasil Pengujian Multikorelasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	,016	,052		,301	,764					
VAR X1	,383	,033	,366	11,700	,000	,963	,821	,140	,147	6,782
VAR X2	,226	,140	,237	1,618	,110	,982	,195	,019	,007	149,554
VAR X3	,391	,145	,411	2,703	,009	,985	,316	,032	,006	161,036

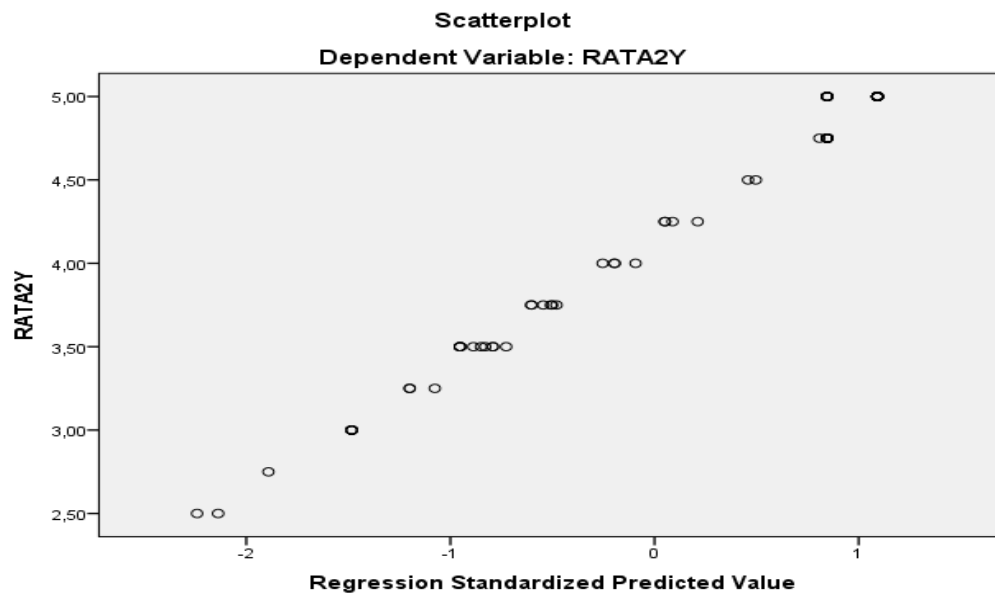
LAMPIRAN 5

Hasil Pengujian Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,995 ^a	,991	,990	,07781	,991	2294,304	3	66	,000	,726

LAMPIRAN 6

Uji Heteroskedastisitas



LAMPIRAN 7

Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,016	,052		,301	,764
VAR X1	,383	,033	,366	11,700	,000
VAR X2	,226	,140	,237	1,618	,110
VAR X3	,391	,145	,411	2,703	,009

LAMPIRAN 8**Uji (F)****ANOVA^a**

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41,668	3	13,889	2294,304	,000 ^b
	Residual	,400	66	,006		
	Total	42,068	69			

Pengujian Secara Parsial (Uji t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,016	,052		,301	,764
VAR X1	,383	,033	,366	11,700	,000
VAR X2	,226	,140	,237	1,618	,110
VAR X3	,391	,145	,411	2,703	,009

LAMPIRAN 9

Variabel Dominan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	,016	,052		,301	,764					
VAR X1	,383	,033	,366	11,700	,000	,963	,821	,140	,147	6,782
VAR X2	,226	,140	,237	1,618	,110	,982	,195	,019	,007	149,554
VAR X3	,391	,145	,411	2,703	,009	,985	,316	,032	,006	161,036

F Tabel

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78

r Tabel

df = (N-2)

0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005	
0.1	0.05	0.02	0.01	0.001	
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104	0.3903
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701
75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678
76	0.1876	0.2227	0.2630	0.2900	0.3655
77	0.1864	0.2213	0.2613	0.2882	0.3633
78	0.1852	0.2199	0.2597	0.2864	0.3611
79	0.1841	0.2185	0.2581	0.2847	0.3589
80	0.1829	0.2172	0.2565	0.2830	0.3568
81	0.1818	0.2159	0.2550	0.2813	0.3547
82	0.1807	0.2146	0.2535	0.2796	0.3527
83	0.1796	0.2133	0.2520	0.2780	0.3507
84	0.1786	0.2120	0.2505	0.2764	0.3487
85	0.1775	0.2108	0.2491	0.2748	0.3468
86	0.1765	0.2096	0.2477	0.2732	0.3449
87	0.1755	0.2084	0.2463	0.2717	0.3430
88	0.1745	0.2072	0.2449	0.2702	0.3412
89	0.1735	0.2061	0.2435	0.2687	0.3393
90	0.1726	0.2050	0.2422	0.2673	0.3375
91	0.1716	0.2039	0.2409	0.2659	0.3358
92	0.1707	0.2028	0.2396	0.2645	0.3341
93	0.1698	0.2017	0.2384	0.2631	0.3323
94	0.1689	0.2006	0.2371	0.2617	0.3307
95	0.1680	0.1996	0.2359	0.2604	0.3290
96	0.1671	0.1986	0.2347	0.2591	0.3274
97	0.1663	0.1975	0.2335	0.2578	0.3258
98	0.1654	0.1966	0.2324	0.2565	0.3242
99	0.1646	0.1956	0.2312	0.2552	0.3226
100	0.1638	0.1946	0.2301	0.2540	0.3211

t Tabel

	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526